سلسلة كتب المعارف الإدارية
الكتاب الثالث

إدارة التسويق

دكتور
محمد الصيرفى

أخصائى تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالى للحاسب الآلى ونظم المعلومات أبو قير - الإسكندرية
المستشار الإدارى لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض
المستشار الإعلامى لجريدة أخبار العرب - أبو ظبى

مؤسسة حورس الدولية

الناشر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع



١٤٤ ش طيبه - سبورتنج - الإسكندرية

ت.ف: ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

مؤسسة طيبة

للنشر والتوزيع

٧ ش علام حسين - الظاهر - القاهرة

ت: ٠٢/٧٨٦٧١٩٨ تلفاكس: ٠٢/٦٨٣٦٧٤٦

مدير النشر

مصطفى غنيم

رقم الإيداع بدار الكتب

١٨٣٩٧ / ٢٠٠٤

الطبعة الأولى

٢٠٠٥

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-028-2

تحذير

حقوق الطبع محفوظة للناشر

ويحذر النسخ أو الاقتباس أو التصوير

بأى شكل إلا بموافقة خطية من

الناشر

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جرافيك: أحمد أمين

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وان تعدوا نعمة الله لا تحصوها ﴾

صدق الله العظيم

اهداء

الى مديري التسويق في جميع المنظمات اقول :

انني مقتنع تماما بانة ليس هناك شيء اسمة الرجل غير
العادي.... فكل واحد منا رجل غير عادي.... كل واحد منا لدية
شيء متميز ليسهم بة
ولا يمكن لاحد غيرة ان يفعلة ..... وحينما ندرك هذا الامر
ونؤمن بة كعقيدة راسخة عن مرؤسينا فاننا
حينذاك نكون قد وجدنا
مفتاح النجاح .

تقديم

لربما استقام للمدير التسويقي رؤية كاشفة لاهداف المستقبل ويتضمنها التخطيط البعيد المدي ولربما استطاع ان ينشيء انماط النظام وطرق تجميع المعلومات المطلوبة لتحقيق خطة الا انها سوف تظل غير مثمرة نسبيا مالم يتمكن من ان يفوز بالموازرة القلبية من جانب العملاء وحملة الاسهم والمستخدمين والمتعهدين والجمهور وفهمة لهؤلاء جميعا هو الذي يحول الآمال الجريئة الي حقيقة واقعة ....

هذة التحديات محيرة وهي لن تحل حلا كاملا قط الا ان الدراسة والمصابرة العطوف سوف تتمحض دائماعن فهم جديد ، ومن هذا المنطلق يبدأ المؤلف كتابة اولي اسطر هذا المؤلف في ظل اعتقاد ان ماضية العلمي وخبرتة بالاعمال علي المستوي التنفيذي مضافا اليها عملة الاستشاري للعديد من الشركات يمكنانة من ان يري الحقل التسويقي من الناحية العملية حيث لمس المؤلف البعد الواسع ما بين الواقع العلمي والعملي ومع جزيل احترامنا لكل من مارس الكتابة التسويقية فقد اغفلوا الي حد ما اعداد مرجع مستقل للادارة العملية للتسويق فلم تقع عيناي المؤلف علي مرجع علمي متخصص في ابراز الكيفية التي يمارس بها مدير التسويق عملة ملقد تحدثت المراجع التسويقية كافة عن المباديء والاصول التسويقية كما تحدثت المراجع الادارية عن وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجية ورقابة ولكن لم يقع بين يدي المؤلف مرجع علمي يحاول احداث التزاوج ما بين وظائف المدير والوظيفة التسويقية فنحن لم نقدم للمدير التسويقي الكيفية التي يمكن ان يضع بها خطة التسويقية او ان ينظم بها ادارتة او ان يوجة ويراقب العاملين لدية .....

نعم لقد تحدثنا عن التخطيط والتنظيم والتوجية والرقابة ونعم لقد تحدثنا ايضا عن الخطة التسويقية وتنظيم ادارة التسويق وتوجية ومراقبة رجال البيع ولكن حديث منفصل البعض عن البعض الآخر حتي في المراجع العلمية التي اطلق عليها خطئا اسم ادارة التسويق نجد انها لاتتحدث الا

عن المبادىء والاصول التسويقية ومن ثم يعتبر هذا المؤلف هو اللبنة الاولي في هذا المضمار واني لآمل ان اكون قد وفقت في ذلك مدركا تماما ان الكمال لله وحدة وان التوفيق من عندة سبحانة وتعالي .

أ. دكتور محمد الصيرفي

تليفون :٠٦٢/٣٣٣٤١٧٧ موبيل : ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

فاكس ٠٦٢/٣٥٣٧٩٦

E.MAIL: D.R Mohamed ELSARAFY@yahoo.com

الفهرست

فهرست الاشكال

فهرست الجداول

الفصل الأول

الإدارة والتسويق

الفصل الاول
الادارة و التسويق

أولاً :الادارة

- **المفهوم:-**

تعتبر الادارة بمفهومها العام من اقدم الانشطة الانسانية علي الاطلاق فالانسان في حياته البدائية من صيد أو زراعة ايدي دراية ادارية مقصودة كانت او غير مقصودة حتي يضمن لنفسة الحياة و البقاء ففي تربصة للحيوانات الضارية و في استغلالة للارض كان يستعمل الادارة في ادني معانيها و هذة الادارة في حياة الانسان الاول يمكن اعتبارها وليدة الفطنة و التفكير المبدئي السليم فقد استعمل رابنسون كروسو مبدا الادارة في في تدبير امورة علي الجزيرة الخالية من السكان للحصول علي ما يلزمة من الطعام و لوقايتة شر الحيوانات البرية المختلفة و لكن حياة كروسو الادارية لخذت شيئا من التعقيد عندما انضم الية خادمة "جمعة" فاخذ كروسويعمل القرارات و يوزع الاعمال اليومية التي يجب ان يقوم بها كل منهما مما يضمن لهما البقاء علي قيد الحياة[1] و من ثم يمكن القول ان الحاجة الي الادارة ظهرت منذ بدء الحياة الانسانية عندما شعر الافراد بان ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم و تنسيق جهودهم من اجل تحقيق الاهداف التي يسعون اليها .

و الان قد نتسآل عن مفهوم الادارة اي ماذا يعني لفظ الادارة ...؟

---

(١) د.كامل المغربي وآخرون – اساسيات الادارة – دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٥ ص ١٥.

في الحقيقة فان لكل شخص مفهوم عن معني الادارة فالبعض يفهم الادارة علي انها الرئاسة و يفهم البعض الاخر الادارة علي انها تنظيم اما الفريق الثالث فانة يري ان الادارة هي مركز ادبي او انها ترفية و مما يزيد الامر تقصيرا ان الادارة في مفهومها العام تاخذ صيغة الشمول حيث ان هناك ادارة الاعمال ، ادارة المستشفيات ، ادارة الفنادق ، الادارة المالية ،الادارة المحاسبية ،ادارة المبيعات ،ادارة التسويق ، الادارة الجامعية... و من هنا يتضح ان الادارة تدخل في جميع النشاطات الانسانية و يعتمد نجاح المشروع علي الكفاية الادارية و اذا ما استعرضنا المفاهيم الادارية المختلفة التي اوردها علماء الادارة لوجدنا الاجتهادات واضحة في هذا المجال فمثلا تري **موسوعة العلوم الاجتماعية** ان الادارة " هي العملية التي يمكن بواستطها تنفيذ غرض معين و الاشراف علية "

- **بينما يري فريدريك تايلور** ان الادارة " هي المعرفة الصحيحة بما تريد من الرجال عملة ثم التاكد انهم يقومون بعملهم باحسن طريقة و ارخصها[1]"
- اما **هنري فايول** فيري ان الادارة هي " التبؤ و التخطيط والتنظيم و اصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة معا[2]".
- ويري **بيترسون وبلومان** ان الادارة هي" اسلوب يمكن بواسطة تحديد و توضيح اغراض و اهداف جماعة انسانية معينة "
- اما **ديموك** فيري ان الادارة هي "معرفة اين انت ذاهب و المصاعب التي يجب ان تتجنبها و العوامل التي يجب ان تتفاعل معها و كيف تتصرف بقيادة باخرتك و بمعاملة ملاحيك بكفائة و بدون ضياع اثناء عملية التوصل الي هناك[3]"

---

(1)"fredrek taylor shop managment " new york harper and brother 1903

(2)Henri fayol ,industrial and general management "newyork pittmanpublishing corporation 1949" p.g .

(٣) د.محمد الصيرفي – الادارة الاصول و الاسس العلمية للمدير المبتدي-بدون ناشر/تبوك السعودية ١٩٩٩.

هكذا نري ان الاجتهادات في هذا المجال متعددة للغاية لدرجة ان يصعب حصرها علي وجة الدقة * و هذا في حقيقة الامر راجع الي كون الادارة قوة غير منظورة و من ثم فقد ترك الباب علي مصراعية لجميع اجتهادات الاكاديميين و الممارسين غير ان هذة الاجتهادات يجب ان تتمركز حول ثلاث نقاط اساسية هي[1] :

١- ان الادارة(**) يتم تطبيقها علي الجماعات و ليس الافراد.

٢- ان تحديد الهدف امر ضروري و دعامة اساسية من دعامات الادارة.

٣- ان الادارة ليست تنفيذ للاعمال بل ان الاعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

٤- ان الادارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية في اداء عملها.

٥- تعتبر الادارة اهم عناصر النشاط التي لا غني لاي وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها او طبيعة النشاط فيها.

ب- خصائص الادارة :

تتميز الادارة بمجموعة من الخصائص من اهمها :

١. ترتبط الادارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا ادارة بدون منظمات .

٢. ان الادارة ليست هدفا في حد ذاتة ... بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الانتاج .

(*) من الجدير بالذكر ان المفاهيم السابقة للادارة تنطبق علي جميع المؤسسات حكومية مخاصة مخيرية دينية سياسية

(**) لاحظ ان كلمة ادارة مشتقة من اصل لاتيني تتكون من مقطعين "to "، و "ad" و معناها يخدم او يساعد ← وفي اللغة الانجليزية يتم استخدام اللفظين التاليين :

- **Management** وتعني مهام الادارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق علي الادارة في منظمات الاعمال التي تسعي الي تحقيق الربحية .
- **Administration** وتعني مهام الادارة في المستويات الادارية العليا ويطلق علي الادارة في المنظمات التي لا تسعي الي تحقيق الربح .

- ان الادارة ترتكـز علـي مجموعـة مـن المبادىء والاسس العلمية والعملية التي يمكن ان تكتسب بالدراسة .
- ان الادارة نشـاط ذهنـي يتميـز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية في آداء اعمالها .
- تعتبر الادارة اهم عناصر النشاط التي لاغني لاي وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها او طبيعة النشاط فيها .

ج- المهارات الادارية :

هناك ثلاث مهارات يجب ان يتسلح بها المدير هي:

١- المهارات الفكرية "العلمية":

و تعني المعرفة الكاملة ببواطن الامور .. اي القدرة علي التنسيق و تحقيق التكامل التام و الربط بين انشطة و مصالح المنظمة بالاضافة الي فهم مدي اعتماد كل نشاط علي الآخر و مدي التاثير الخارجي بتغيير اي نشاط علي التنظيم ككل .

٢- المهارات الانسانية:

و تعني كيفية التعامل مع الآخرين بالاسلوب الذي يجعلهم يحبونك و يرهبونك في آن واحد اي القدرة علي التعامل مع الافراد و قيادتهم و تحفيزهم و تشجيعهم علي العمل في جماعات.

٣- المهارات الفنية :

و تعني المعرفة الكاملة بدقائق العمل الفني اي القدرة علي استخدام الوسائل والادوات و الاجراءات الخاصة بانجاز الاعمال الفنيه.

هذا و يلاحظ ان المهارات الثلاثة السابق الاشارة اليها وان كانت مطلوبة للمدير في مختلف المستويات الادارية الا ان اهميتها النسبية تختلف من مستوي اداري لآخر ففي المستويات الادارية الدنيا تزداد الحاجة للمهارات الفنية حيث يكون المدير اكثر اتصالا بمشاكل التنفيذ الفعلي و في المستويات الادارية الوسطي فان من المحتمل ان تقل الاهمية النسبية للمهارة الفنية وتزداد الاهمية النسبية للمهارة الفكرية و في المستويات الادارية العليا فان المهارات الفكرية تكون اكثر المهارات المطلوبة حيث تكون الحاجة ماسة في تلك المستويات الي اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسة العامة للمنظمة اما بالنسبة للمهارات الانسانية فهي تكون ضرورية بشكل عام لجميع المديرين في مختلف المستويات الادارية .

د- المستويات الادارية :

تحتوي المنظمة في الاغلب الاعم علي ثلاث مستويات ادارية هي :

١- المستوي الاول " الادارة العليا " و يقوم بمجموعة من الوظائف منها :

- وضع الخطط الاستراتيجية.
- رسم السياسات الاستراتيجية.
- تحديد الاهداف الاستراتيجية .
- رسم الاطار العام للمنظمة.
- تقييم اداء الادارات الاخري.

٢- المستوي الثاني " الادارة الوسطي " و هو يقوم بمجموعة من الوظائف منها:

- الرقابة علي المستوي التنفيذي.
- كتابة التقارير.
- تطوير المرؤسين .
- اتخاذ القرارت التفضيلية.
- اصدار التعليمات و التوجية.

٣- المستوي الثالث " الادارة المباشرة " و هو يقوم بمجموعة من الوظائف منها:

- تقييم اداء المرؤسين.
- تعليم و تدريب المرؤسين.
- اجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين.
- كتابة التقارير عن سير العمل و تقديمها الي الادارة الوسطي.
- حل مشاكل التكنولوجيا الخاصة بصيانة الالات و المعدات.

هـ- اهداف الادارة:

يمكن تلخيص اهداف الادارة في النقاط التالية[1] :

١. تنمية القدرات و الكفاءات البشريةالتي تعمل علي تنفيذ الخطط المرسومة من اجل تحقيق اهداف المنظمات.
٢. استخدام عوامل الانتاج المادية و البشرية و تنسيقها باحسن الطرق الممكنة.
٣. الارتقاء بمستويات المعيشة للافراد العاملين في المشروع و تحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.

و- ماذا يفعل المديرون ..؟

قبل الحديث عما يفعلة المديرون بصفة عامة ينبغي ان نحدد اولا ما هو المقصود اصلاً بلفظ المدير ..؟ ان المدير هو ذلك الشخص الذي ينجز الاعمال بواسطة الأخرين و هو يقوم باربع وظائف اساسية هي التخطيط و التنظيم و التوجية و الرقابة

و هناك ثلاث طرق رئيسية لتصنيف المديرين يوضحها الجدول التالي :

---

(١) د. كامل المغربي و آخرون – اساسيات في الادارة مرجع سابق ذكرة ص ٢٧

جدول رقم (١)
انواع المديرين[٢]

تبعا للموقع	تبعا للمستوي الاداري	تبعا للوظيفة
- المديرون التنفيذيون. - المديرون. - المشرفون.	- مديروا الادارة العليا. - مديروا الادارة الوسطي. - مديروا الادارة المباشرة.	- الرؤساء و نوابهم. - مديروا الانتاج/التسويق الشراء..... . - مشرفوا الانتاج /التسويق/الشراء.....

و الان تجدر ملاحظة الاتي :

١. ان المديرون التنفيذيون و مديروا الادارة الوسطي يكونوا مسؤلين عن مسؤلية التابعين لهم اما المشرفين فانهم يكونوا مسؤولين عن العمالة.

٢. اختلاف طبيعة نشاط كل نوعية من المديرين فبينما يتولي مديروا الادارة العليا عملية التخطيط ووضع الاهداف و رسم السياسات يقوم مديروا الادارة الوسطي بتصنيف الاهداف اي تقسيمها الي نوعيات " اهداف الانتاج و لخري للتسويق و ثالثة للشراء..."

---

(٢) د. عبد القادر محمد – اساسيات الادارة – دار المريخ – الرياض ١٩٩١ ص ٣٠

ثم ياتي دور مديروا الادارة المباشرة من خلال تحويل تلك الاهداف الـي قرارات تنفيذ يـة يعهد الـي المشرفين بتنفيذها و ذلك من خـلال التوجيـة العفعلى للعاملين و الرقابة علي آدائهم .

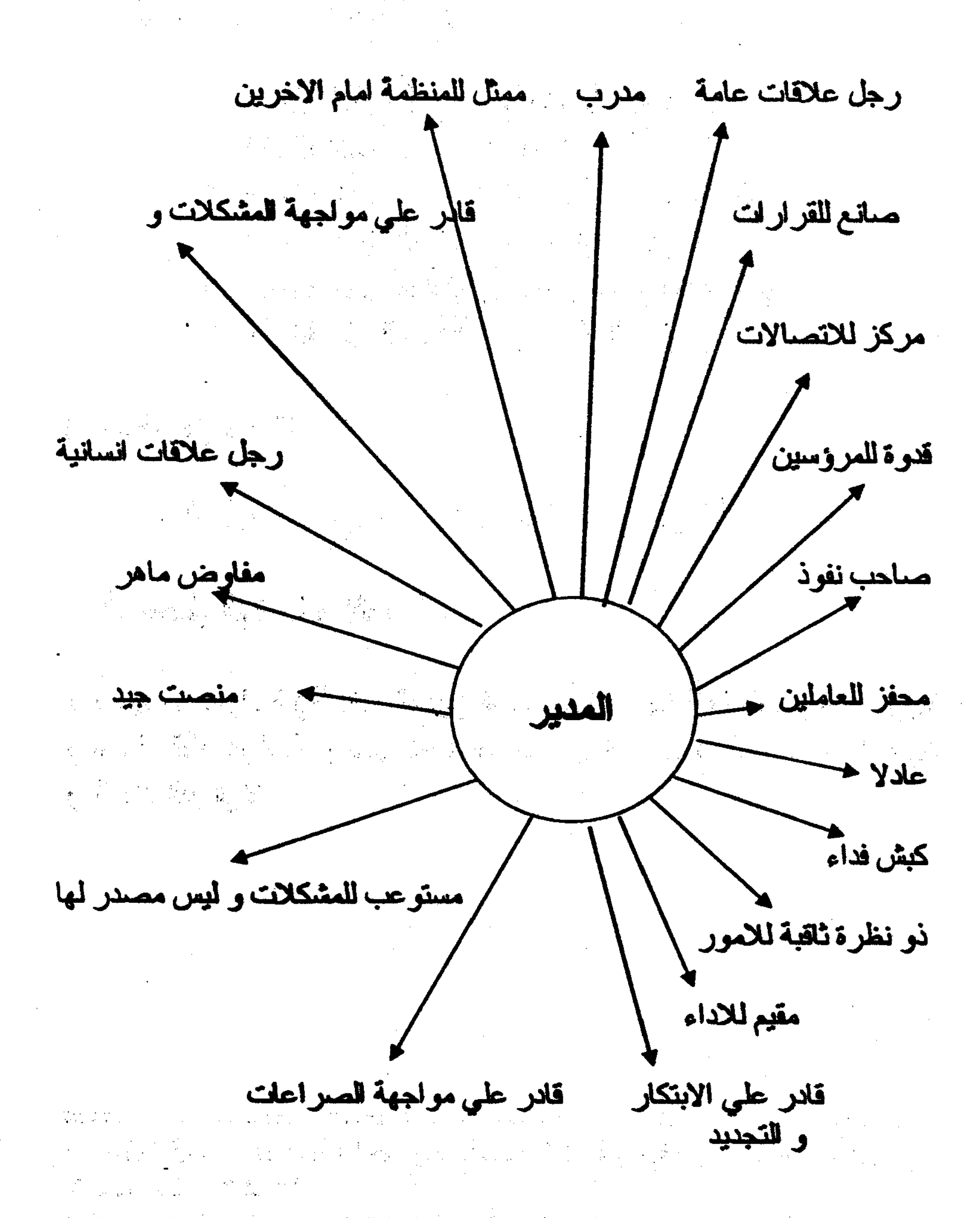
و الان وبعد ان تعرفنا بالمقصود بلفظ المدير نعاود التساؤل مرة اخري

ماذا يفعل المدير ؟ اي ما الدور الذي(*) يقوم بة المدير ..؟

و فـي الحقيقـة فـان يمكـن القـول بـان المـدير يـؤدي مجموعـة عديـدة مـن الانشـطة و المهـام وهـو فـي ذلـك يضـع نصـب عينيـة مجموعـة الاهـداف التـي التـي يرجـو تحقيقهـا سـواء مـا يتعلـق منهـا بالاهـداف الشخصـية او اهداف منظمتـة او اهداف مرؤسية لدرجـة يمكن معهـا القـول بانـة يـدير عمليـة تحقيـق التوافق فـي الاشـباع مـن خـلال تحقيـق مجموعـة متعـددة و احيانا كثيرة ومتعارضـة مـن الاهـداف و يوضـح الشـكل التـالي مجموعـة من الادوار المتوقعة من المديرين.

(*) نحن نقصد وبالدور هنا مجموعة توقعات الذين ينبغي التعامل و التفاعل معهم اثناء العمل.

شكل رقم (١)
الادوار المتوقعة من المديرين (١)



---

(1) henry mintzberg "the manager's job folklore and fact" , harvand business review,july-august , 1975-p 35.

غير انه و بصفة عامة يمكن القول بان المدير يمارس عملة بكفاءة فعلية عند القيام بمجموعة من الانشطة الادارية المعقدة و التي يمكن صياغتها في الابعاد الجوهرية التالية [1] :

١. انشطة ادارة الموارد و التعامل مع البيئة .
٢. انشطة تنظيم و تنسيق العمل .
٣. انشطة تنمية و تطوير قدرات و مهارات المرؤسين .
٤. انشطة تبادل البيانات و المعلومات .
٥. انشطة حفز العاملين و ادارة الصراع فيما بينهم .
٦. انشطة حل المشكلات و اتخاذ القرارت.

ز- مدخل دراسة الادارة :

هناك اربع مداخل اساسية لدراسة الادارة هي[2] :

١- مدخل الوظائف الادارية :

و تعني بها دراسة وظائف المدير او ما يطلق علية لفظ العملية الادارية و يشمل ذلك دراسة موضوعات التخطيط و التنظيم و التوجية و الرقابة و اتخاذ القرارات .

---

(١) د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي- الاصول العلمية لادارة الاعمال- المكتبة العصرية بالمنصورة ٢٠٠١ ص٢٣.
(٢) د.خليل محمد حسن الشماع - مباديء الادارة - دار المسيرة للنشر و التوزيع- عمان ٢٠٠١ ص ١٤-١٥.

٢- مدخل وظائف المنظمات :

حيث يتم دراسة الفعاليات الاساسية للمنظمات من زاوية التسويق و التمويل و الافراد و المشتريات ....و هكذا

و الفعاليات المساعدة مثل البحث و التطوير و العلاقات العامة و الوظيفة المكتبية ..

٣- مدخل الفصل بين ادارة الاعمال و الادارة العامة :

حيث تنطبق الادارة العامة علي ادارة دوائر الدولة و هيئاتها غير الهادفة الي الربحية اما ادارة الاعمال فانها تنطبق علي جميع المنظمات الهادفة الي الربحية بغض النظر عن طبيعة ملكيتها .

٤ -المدخل القطاعي :

و هنا يتم دراسة الادارة قطاعيا فادارة الاعمال تركز مثلا علي ادارة المنشأت العاملة في قطاع الزراعة و الصناعة و التعدين و النفط ... اما الادارة العامة فانها تركز مثلا علي ادارة التعليم العالي و الصحة و الخارجية و الداخلية و الثقافة .

غير اننا في هذا المرجع سوف نستخدم منهج الوظائف الادارية وذلك علي النحو الذي ستوضحة النقاط التالية .

المنهج الاداري في دراسة التسويق[1] :

قام ذلك المنهج علي اساس تطبيق وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجية ورقابة علي الانشطة التسويقية وذلك بغية الوصول الي اهداف معينة ولاسيما ان المحدثين من رجال التسويق يؤكدون علي ضرورة الاهتمام بهذا المنهج لاسباب عدة منها :

١. ان المنافسة الشديدة التي تشهدها الاسواق اليوم تتطلب اعلي درجات الاستثمار والمهارة في توصيف و تيسير العملية الادارية .
٢. ان الرغبة الملحة في خفض تكاليف الانتاج لن تتحقق الا من خلال اتباع المنهج الاداري في دراسة التسويق .
٣. ان اتخاذ القرارت التسويقية الفاعلة هي عملية تحتاج الي منهج اداري واضح ودقيق .
٤. ان المفهوم الحديث للتسويق يضع المستهلك علي قمة الهيكل التنظيمي ولكي يتحقق ذلك يتطلب الامر ان تكون ادارة التسويق ادارة رئيسية ومحورية قادرة علي اتباع المنهج الاداري بشكل دقيق .
٥. ان المنهج الاداري في دراسة التسويق قدم اطار عمل لمفاهيم الادارة تمتاز بالشمولية والاتساع والعمق وسهولة الفهم .
٦. ان المنهج الاداري يشجع علي تقديم المباديء المشتقة من الحقائق الجوهرية وتقدم هذة المباديء الاساس اللازم للبحوث المفيدة في مجال التسويق .
٧. ان المنهج الاداري لايقف حائلا دون استخدام الافكار و النظريات الواردة في المدارس الادارية الاخري وخاصة فيما يتعلق بوسائل اتخاذ القرارت .

---

(١) د.محمود الصميدي و اخرون – اساسيات التسويق الشامل – مرجع سبق ذكرة ص ٢٦٣.

٨. ان التكتلات الاقتصادية واقتصاديات السوق جميعها تتطلب استخدام المهارات الادارية الراقية لضمان البقاء والنمو.
٩. ان المنهج الاداري يقدم اساسا ممتازا لدراسة ادارة التسويق فهو منهج متكامل يمكن تطبيقة علي كل انواع المنظمات وعلي كل مستوي من المستويات التنظيمية

ح- الوظائف الادارية :

يقصد بالوظائف الادارية تلك الوظائف التي يمارسها المديرون و التي قد يطلق عليها احيانا لفظ العملية الادارية و يوضح الجدول التالي امثلة لتلك الوظائف.

جدول رقم (٢)
الوظائف الاداريه

وظائف المديرين بشكل اجمالي	وظائف المديرين بشكل تفصيلي
- تخطيط. - تنظيم. - توجية. - رقابة.	- تحديد الاهداف. - رسم السياسات. - اعداد الجداول الزمنية. - اتخاذ القرارات. - القيادة. - التحفيز. - الارشاد. - قياس الاداء. - تشخيص المشكلات. - تصميم الهيكل التنظيمي.

هذا و سوف نستعرض فيما يلي هذة الوظائف الاربعة بشيء من الايجاز.

١- التخطيط :

يقصد بالتخطيط مرحلة تفكير في المستقبل تعتمد علي وقائع حدثت في الماضي واخري تحدث في الحاضر .بغية التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من مشكلات وتتضح اهمية التخطيط من خلال النقاط التالية :

١. انة يحدد الاهداف الفرعية و الرئيسية للمنظمة .
٢. انة يضع اطارا موحدا لاتخاذ القرارات في المنظمة .
٣. انة يمكن المنظمة من التعرف علي المخاطر المستقبلية و الاستعداد لحلها .
٤. انة يسهل عملية الرقابة من خلال وضع المعايير و قياس الاداء لهذة المعايير.
٥. يمنع حدوث التجزئه عند اتخاذ القرارت
٦. يحقق رضاء العاملين وزيادة انتاجهم نتيجه للعمل داخل خطه محدده

ابعاد التخطيط :

هناك ثلاث ابعاد رئيسية للتخطيط هي :

١-البعد الزمني :

حيث ينقسم التخطيط هنا الي ثلاثة انواع :

- **قصير المدي** حيث تكون الفترة التخطيطية من سنة الي ثلاث سنوات.
- **متوسطة المدي** حيث تكون الفترة التخطيطية من ثلاث سنوات الي خمس سنوات .
- **طويلة المدي** حيث تكون الفترة التخطيطية من خمس سنوات الي عشر سنوات.

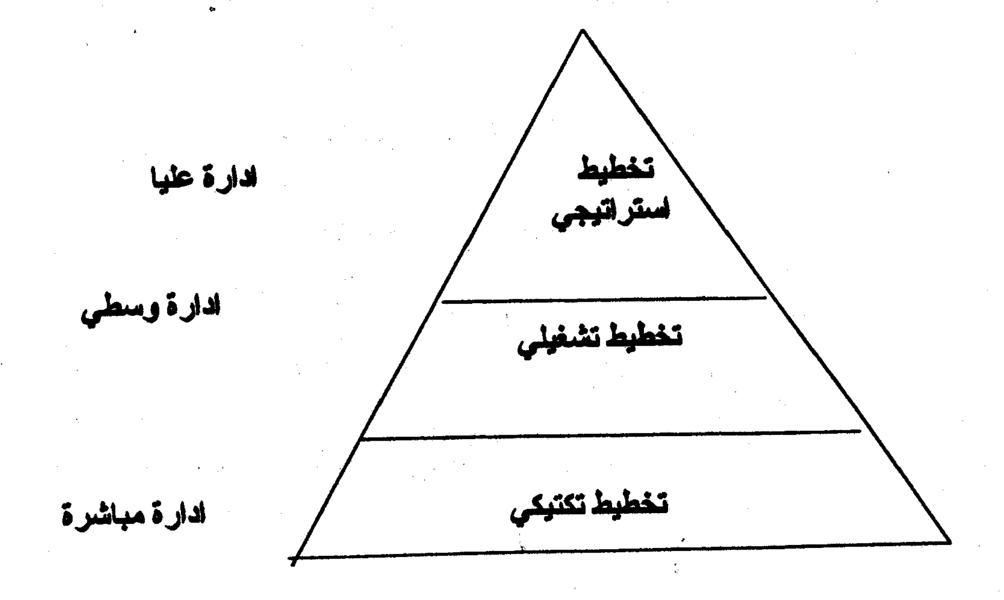
٢- البعد الاداري:

حيث ينقسم التخطيط هنا الي ثلاثة انواع :

- **التخطيط الذي تقوم بة الادارة العليا** و يكون اكثر تركيزا و اشمل نظاما و اطول مدي .
- **التخطيط الذي تقوم بة الادارة الوسطي** و هو اكثر تفصيلا و ذو نطاق متوسط و مدي زمني متوسط ايضا .
- **التخطيط الذي تقوم بة الادارة المباشرة** و هو أضيق نطاقاً و اضيق زمنا .

هذا و يتميز التخطيط ايضا بالطابع الهرمي مع ملاحظة انة كلما كان الفرد في قمة الهيكل التنظيمي كانت المعلومات لدية اكثر و الحقائق اقل و الشكل التالي يوضح المقصود بهرمية التخطيط :

شكل رقم (٢)
هرمية التخطيط



ادوات التخطيط :

١. الهداف :

هي ما تسعي المنظمات الي تحقيقة و هو يتمثل في النقاط التالية :

- نصيب محدد من السوق .
- ربحية متزايدة .
- اداء متطور للعاملين .
- مستوي خدمات متطور .
- الابتكار و التجديد .
- الالتزام بالمسؤلية الاجتماعية .

٢. السياسات :

هي مجموعة من القواعد العامة التي تقوم بتوجية العمل الاداري بما يضمن اتخاذ القرارات في ظل اطار محدد و مرن يمكن سرعة تغييرة اذا لزم الامر دون ان يترتب علي ذلك اي نوع من العقاب و تفيد السياسات في تحقيق ما يلي :

- تخفيف عبء العمل عن الادارة العليا .
- الحد من من امكانية ظهور النزعة الي الاستقلال و الميل الي التعاون و التكامل .
- امكانية تحقيق الاهداف الرئيسية و الفرعية بفعالية .
- سهولة اتخاذ القرارات و بناء الخطط.

٣. الاجراءات :

يقصد بالاجراء ذالك الوصف التفصيلي للخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق او انجاز عمل ، و يشترط في الاجراءات ما يلي :

- ان تكون واضحة ومفهومة لدي جميع العاملين .
- ان تكون مرنة و قابلة للتغير وفقا للظروف الطارئة .
- ان تتمشي مع اهداف و سياسات المنظمة .
- ان تكون مبسطة مع عدم الاخلال بضمانات الرقابة الواجبة .

٤. برامج العمل :

هي مجموعة متشابكة من الاهداف والسياسات و الاجراءات و القواعد ....

و غيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين وعادة ما يحدد لها راس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة هذا وتتميز البرامج بمجموعة من الخصائص اهمها[1] :

١. انها تخدم تحقيق هدف او اهداف معينة.
٢. انها تستلزم جهودا اضافية .
٣. ان تنفيذها يرتبط بزمن معين.
٤. انة لابد من وجود ميزانية محددة للصرف منها علي البرنامج وتكون معتمدة لاجلة.

---

(١) د.بشير عباس العلاق وآخرون – ادارة التسويق – دار زهران للطباعة والنشر- عمان ١٩٩٩ ص ٧٨-٧٩.

٥. الموازنات التقديرية :

الموازنـة التقديريـة هـي عبـارة عن قائمـة تظهر النتـائج المتوقعة معبرا عنهـا فـي شكل ارقـام وهـي تعد بمعرفـة لجنـة مـن المديرين الذين تتـاثر اعمالهم بها و تستخدم علي نطاق واسع للاغراض الرقابية و يشترط في الموازنة التقديرية ما يلي[1] :

١. ان توزع علي فترات زمنية قصيرة .
٢. ان يـتم اعـددها بواسـطة افـراد قـادرون علـي الفهـم والتحليـل الصحيح .
٣. ان تحتـوي بنودهـا علـي بعـض المبـالغ الاحتياطيـة لمواجهـة الحالات الطارئة .
٤. ان تتوافر في التقديرات مرونـة كافيـة لمواجهـة اي تغيرات غير متوقعة اثناء التنفيذ.

٦. الجداول الزمنية :

و يقصـد بهـا تلـك الجـداول التـي تحـدد الوقـت النسـبي الـذي تبـدا فيـة عملية معينة و كذلك وقت الانتهاء منها غير انة عند وضـع تلك الجداول يجب مراعاة الآتي :

١. تحديد الهدف من وضع الجدول .
٢. تحديد العمليات التشغيلية التي يتضمنها الجدول و تسلسلها .
٣. تحديد توقيت بدا و نهاية النشاط.
٤. تحديد مسؤلية تنفيذ الجدول .
٥. تحديـد الوقـت النمطـي الـلازم لتنفيـذ البرنـامج الـذي يتضـمنة الجدول.

٧. التنبوات :

و يقصد بها عملية وضـع افتراضـات عن المستقبل فـي ضـوء مـا حدث في الماضي ويحدث في الحاضـر و هـي تهدف الـي التعرف علـي

الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة علي المنظمة و يشترط علي التنبؤ الفعال ما يلي :

ا- ان لا يكون مرتفع التكلفة .

ب- ان يكون دقيقا ما امكن ذلك .

ج- ان يبني علي بيانات و معلومات حديثة .

د- ان يعتمد علي اساليب موضوعية يسهل فهمها و الاقتناع بها .

ه- ان تتميز بالاعتدال فلا يجنح الي التفاؤل الشديد او التشاؤم الشديد .

٢- التنظيم :

يقصد بالتنظيم ذلك الاسلوب الذي يتم الاستعانة بة في تقسيم الاعمال و تفويض السلطات و المسئوليات و اقامة علاقات سليمة بين الافراد بما يكفل في النهاية تحقيق اعلي قدر من الفاعلية في تحقيق الاهداف هذا و ترجع اهمية التنظيم الي ما يلي :

---

(١) د. محمد الصيرفي – ادارة الاصول والاسس العلمية مرجع سبق ذكرة ص ١٤٧.

١. انة يمكن من تحقيق الانسجام و التوافق بين كافة الانشطة التي تؤديها المنظمة
٢. انة يؤدي الي زيادة قدرة المنظمة علي التكيف و التعامل مع كافة الظروف غير المتوقعة التي تطرا علي الظروف البيئية .
٣. انة يساعد في الامد الطويل علي تكوين و تنمية الكوادر الادارية و القيادية التي تحتاج اليها المنظمة .
٤. انة يساهم في الاستغلال الامثل لامكانيات العاملين و ذلك من خلال تحقيق التوافق و التفاعل بين قدرات الفرد و مؤهلاتة و بين العمل الذي يؤدية.

ادوات التنظيم :

١. **الهيكل التنظيمي:**
و هو مجموعة من المراكز ذات السلطات و المسؤليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المنظمة و يمثل ذلك الهيكل في شكل خريطة تنظيمية و يشترط عند تصميم الهيكل ما يلي:

١. الوضوح بحيث يحدد لكل مركز مستواة التنظيمي و حدود سلطاتة و مسؤليتة و علاقتة بالآخرين.
٢. ان يوفر السرعة في انسياب الاوامر و التعليمات بين المستويات العليا الي ما دونها بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات .
٣. ان يتميز بالثبات الي الدرجة التي تؤدي الي توافر الثقة في الوحدة الادارية
٤. ان يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الادارية مع ضرورة مراعاة نطاق الاشراف الامثل و الذي يترلوح ما بين (٣:٧) افراد .
٥. ان يكون قادرا علي ان يحدد بدقة الواجبات التي يقوم بها العاملين في كل وحدة ادارية .

٢. المستويات التنظيمية :

و هي بمثابة تجزئة للسلطة و فقا لمبدا تدرج السلطة في التنظيم و ترتكز فكرة المستويات الادارية علي مايلي :

١. ان قدرة كل فرد من افراد التنظيم علي الاشراف و المراقبة محدودة .
٢. ان الفرد لايمكنة الالمام الكامل بكافة المعلومات المتعلقة بموضوع معين.
٣. ان وقت الفرد محدد لا يسمح لة بالقيام بجميع اوجة النشاط المطلوبة لتحقيق هدف معين في وقت واحد .
٤. ان كل فرد يتمتع بمقدرة محدودة علي الانتباة لعدد معين من الامور التفصيلية في وقت واحد .

٣. الخرائط التنظيمية :

هي تلك الاشكال الهندسية التي تستخدم لتوضيح الهيكل الخارجي للمنظمة في لحظة معينة من خلال تحديد العلاقات التنظيمية في المنظمة و خطوط الاتصال بين وحدات النظام و خطوط انسياب السلطة و المسؤلية خلال المستويات التنظيمية المختلفة و عدد المستوات الادارية و انواع وحدات العمل من ادارات و اقسام بدرجاتها المختلفة

هذا و يجب مراعاة النقاط التالية عند اعداد الخرائط التنظيمية :

١. ان تتميز تلك الخرائط بالبساطة و عدم التعقيد .
٢. ان تظهر بوضوح خطوط السلطة الرسمية و خطوط السلطة الاستشارية .
٣. ان تراجع هذة الخرائط اولا باول و ان يتم تعديلها بما يتماشي مع الوضع التنظيمي القائم .
٤. يجب ان يوضح علي الخريطة اسم المنظمة و اسم الجهة التي اعدتها و تاريخ اعدادها .

٣- التوجية :

يقصد بالتوجية تلك الوظيفة الادارية الخاصة بعمليات اصدار الاوامر والتعليمات للافراد بشان العمليات التفصيلية اللازمة للوصول الي اهداف النظمة والتوجية الفعال يتطلب ما يلي :

١. مراجعة التخطيط المعد مسبقا .
٢. تحديد الوحدة الادارية التي ستقوم بالعمل من خلال مراجعة هيكل التنظيم .
٣. اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات توصيف الوظائف.
٤. مراجعة معايير الاداء لهذا العمل .
٥. اعداد و اصدار تعليمات فعالة .
٦. الاحتفاظ باتصالات فعالة في ثلاث جهات (افقية – صاعدة – هابطة) .

ادوات التوجية :

١. الاتصال :

يقصد بالاتصال تلك العملية الديناميكية التي تهدف الي نقل الحقائق و الآراء و المعاني و هي تتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع اظهار علاقات التاثير و التاثر بين طرفي الاتصال . هذا و تقاس فاعلية عملية الاتصال بالمعايير الآتية :

١. كمية المعلومات المتدفقة في ارجاء المنظمة و مدي جودتها .
٢. درجة اليسر و السهولة في تدفق المعلومات .
٣. درجة التاثير علي متلقي الرسالة.
٤. مدي القدرة علي نقل المعني الذي ارادة المرسل .
٥. مدي القدرة علي اشباع حاجة المستقبل للمعلومات .

٢. القيادة :

هي تلك القدرة علي التاثير الاضافي في المرؤسين لتحقيق المطلوب منهم دون اي اجبار و لكن من خلال عملية الاقناع هذا و تقاس فاعلية القيادة من خلال مجموعة المقاييس التالية :

ا- المقاييس الموضوعية و تتمثل في :

١. الانتاجية.
٢. معدل الغياب للعاملين.
٣. الابتكار و التطوير.
٤. الجزاءات التي توقع علي العاملين.
٥. معدل التظلمات و الشكاوي من قبل العاملين .

ب- مقاييس ذاتية و تتمثل في :

١. مستوي الدافعية لدي العاملين .
٢. الاتجاة نحو القائد .
٣. درجة تماسك جماعة العمل .
٤. مستوي رضاء العاملين عن العمل.

٣. التحفيز :
يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الادارة لحث العاملين علي زيادة انتاجيتهم و ذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد

ونجاح عملية التحفيز يشترط ما يلي :

١. عدالة الحافز .
٢. ارتكاز الحافز علي اسس مقبولة من العاملين .
٣. صرف الحافز في مواعيد ثابتة .
٤. ضرورة ارتباط الحافز بالمجهودات التي يبذلها العاملين .
٥. ضرورة التاكد من فهم العاملين للطريقة التي يتم بها تقدير قيمة الحافز.

٤. الرقابة :

يقصد بالرقابة تلك الوظيفة التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات و في كل المستويات الادارية بفرض التثبت من ان ماتم تنفيذة مطابق لما هو مخطط هذا

و تقوم العملية الرقابية علي المباديء الآتية :

أ- يجب ان تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط و الظروف غير المتوقعة .
ب- يجب ان يشتمل نظام الرقابة علي مجموعة من المعايير التي تمكنة من :
- تحديد الانحرافات و اماكن حدوثها.
- تحديد المسؤل عن هذة الانحرافات .
- تحديد التصرفات اللازمة لتصحيح هذة الانحرافات .

ج- يجب ان يبتعد النظام الرقابي عن فكرة الرقابة اللصيقة .

ادوات الرقابة :

١. المعايير الرقابية :

يقصد بالمعايير تلك المعدلات او الاهداف التي توضح الكم او الكيف المرغوب فية لكل نشاط بالمنظمة و لوضع تلك المعايير يجب تحديد ما يلي :

أ- الاهداف الرئيسية و الفرعية للادارة .
ب- الطريقة المثلي التي يمكن من خلالها التعرف علي مدي تحقيق الاهداف .
ج- الانشطة الحرجة التي يمكن ان تؤثر سلبيا علي باقي انشطة المنظمة .
د- المعايير الاقتصادية التي تكون اقل تكلفة من غيرها .
ه- المعايير التي يتوافر لها جميع ما تحتاج الية من البيانات و المعلومات .

٢. ادوات القياس :

و تتمثل اهم تلك الادوات فيما يلي :

أ- تقارير تقييم الأداء .
ب- القوائم المالية.
ج- النسب المالية .
د- يجب ان لا تزيد تكلفة النظام الرقابي علي الوفورات التي يحققها.

ثانياً : التسويق

أولاً : المفهوم :

ترجع بداية ظهور التسويق الي القرن السابع عشر حيث كانت عائلة ميسيوبسى اليابانية بانشاء اول متجر في طوكيو و يشير داركر ان الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق الا في منتصف القرن التاسع عشر علي يد شركة هارفستر العالمية اما منظمات الاعمال فقد ظهر اول قسم للتسويق و بحوث التسويق بها في عام ١٩١١ و ذلك تحت مسمي البحث التجاري و منذ عام ١٩١٧ بدات الشركات الصناعية و التجارية في ادراك اهمية هذا النشاط و مجالاتة المختلفة حتي الان(١)

و الان قد نتسائل عن مفهوم التسويق .. اي ماذا تعني لفظ التسويق ؟

و هنا يمكن القول ان مفهوم التسويق هو " ذلك النهج الهادف الي تحديد حاجات و رغبات و اذواق المستهلكين و العمل علي اشباعها عن طريق تقديم سلع او خدمات تدر ربحاً مقبولاً للمؤسسات المعينة و لآجال طويلة مع الاعتبار الدائم لامكانات الشراء لدي المستهلكين المستهدفين في مختلف الاسواق (٢)" هذا و يختلف مفهوم التسويق عن تعريف التسويق فالمفهوم التسويقي يعبر عن وجهة نظر الكاتب يحسب الزاوية التي ينظر منها الي التسويق و هو عموما يرتكز علي ثلاث اسس هي(٣):

---

(١) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الي :
- د. عبد السلام ابو قحف – التسويق مدخل تطبيقي – دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية ٢٠٠٢
2- Ph.kotler . marketing management new jersey . prentice hall 1980 pp 708
(٣) د. طلال عبود و آخرون – الدراسات التسويقية و نظم المعلومات – سلسلة الرضا للمعلومات- دار الرضا للنشر ١٩٩٩ ، ص ١٢ وما بعدها .

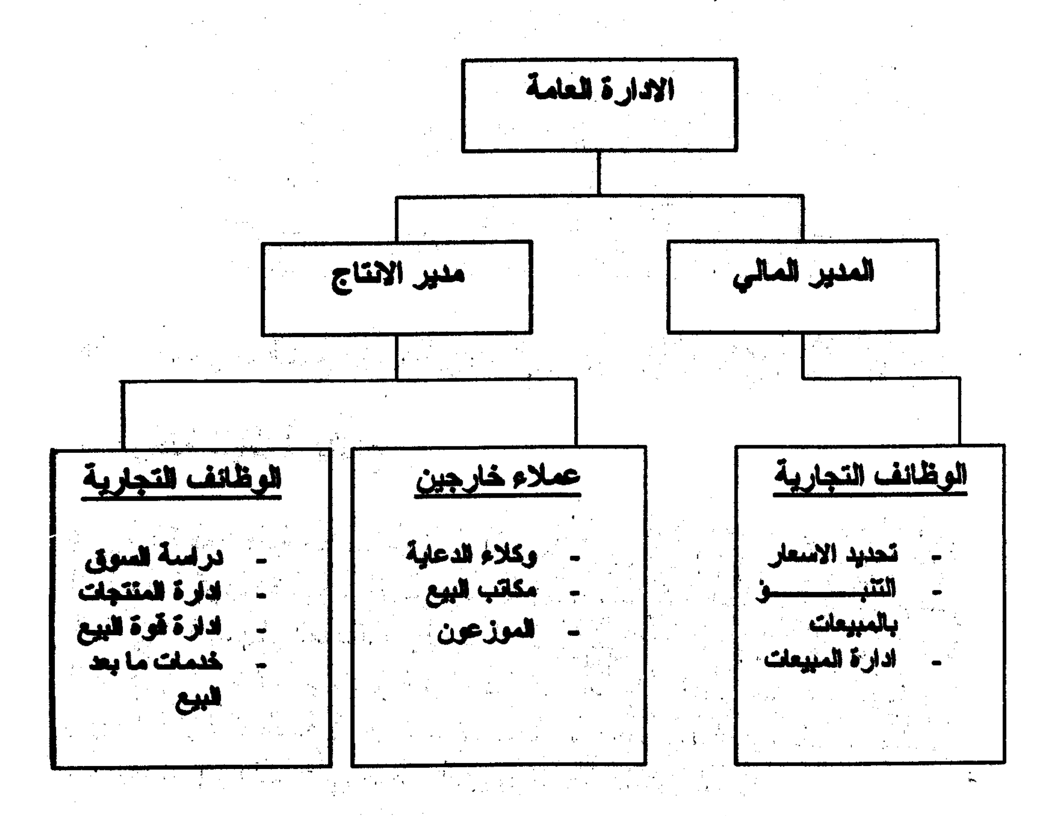
١. ضرورة ايجاد نوع من التنسيق و التكامل بين وظائف المنظمة من انتاج و تسويق و تمويل ... بما يضمن تلافي حدوث اي تعارض او تناقض بينها .
٢. ضرورة مراعاة الامكانات المادية للمستهلكين المرتقين في الاسواق مع ضمان تحقيق ربحية معقولة تضمن البقاء و الاستمرار للمنظمات الانتاجية و الخدمية .
٣. ضرورة ان تكون عملية اشباع حاجات و رغبات و اذواق المستهلكين علي قمة اهتمامات المسؤلين بالمنظمة .

هذا و قد مر المفهوم التسويقي بعدة مراحل نبينها علي النخو التالي :-

١- مرحلة سيطرة الانتاج :

في هذة المرحلة كانت معظم الشركات و المؤسسات تهتم بالعملية الانتاجية كزيادة حجم الانتاج و معالجة مشاكلة الخاصة و التصميم السلعي اما المهام المتعلقة بالنشاط التسويقي فقد تم توزيعها بين ادارة الانتاج (ادارة المنتجات و ادارة عمليات البيع و خدمة ما بعد البيع) و بين الادارة المالية (تحديد الاسعار و تخطيط المبيعات و التنبؤ بالمبيعات) و ذلك علي النحو الذي يوضحة الشكل التالي:

شكل رقم (٣)
التسويق في عهد سيطرة الانتاج



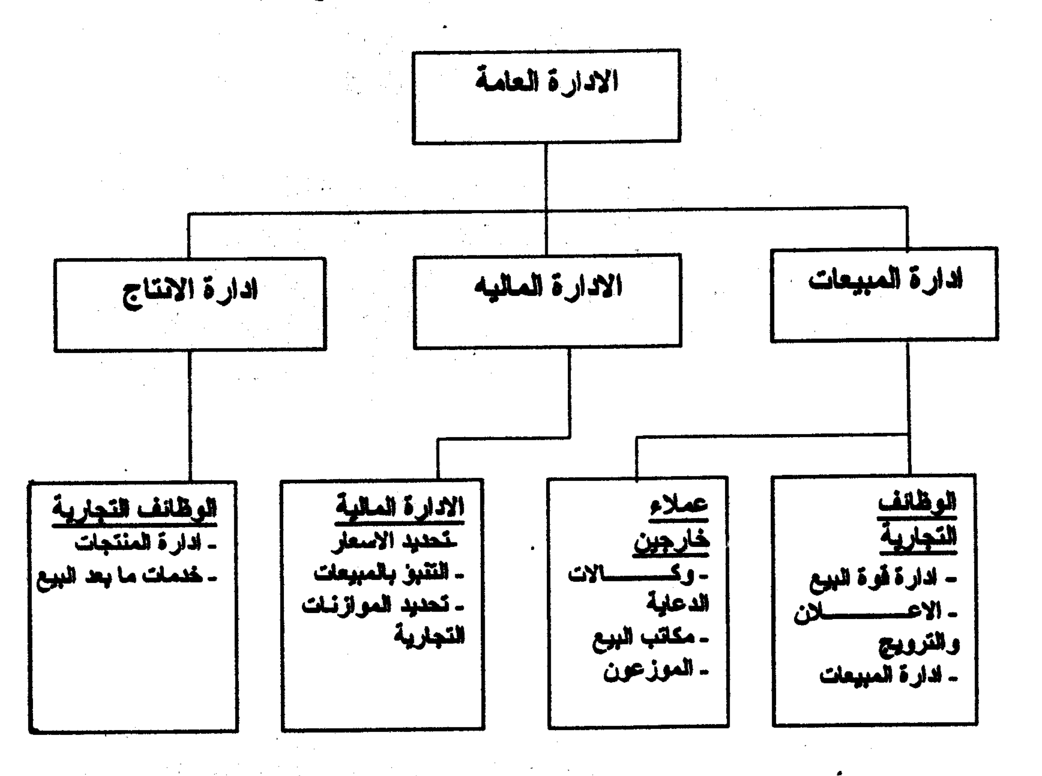
٢- مرحلة سيطرة البيع :

في هذة المرحلة اكتشف المسؤولين عن الشركة و المؤسسات المختلفة القائمة بالانتاج بان المستهلك اصبح اكثر تمحصا في لختيار السلعة نظرا لوجود عدد من السلع المتنافسة و لذلك لا يدخر المستهلك جهدا او وقتا في المقارنة بينها و التفضيل بين خواص كل منها قبل الشراء و من ثم اصبح المسؤلين علي قناعة بانة لا يكفي ان تنتج لان الانتاج ليس غاية بحد ذاتة و ان الاهمية القصوي يجب ان تعطي للبيع مما ادي الي تغير في هياكل تلك الشركات و تم انشاء قسم للبيع لا يقل اهمية عن قسم الانتاج او قسم المالية ولكن لم يعطي ذلك القسم كل الوظائف التجارية

انما اقتصرت مهامة علي ادارة قوة البيع و اما ادارة المنتجات فقد بقيت ضمن مسؤليات مدير الانتاج و عملية تحديد الاسعار ظلت ايضا ضمن مسؤليات المدير المالي و ذلك علي النحو الذي يوضحة الشكل .

شكل رقم (٤)

التسويق في عصر و سيطرة البيع



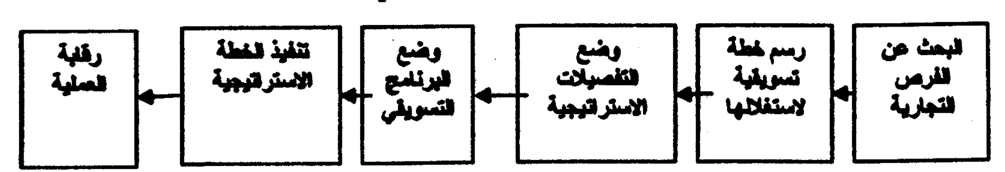
٣- مرحلة سيطرة التسويق :

و في هذة المرحلة اصبح المستهلك الاخير او المشتري الصناعي هو نقطة البداية اذ يجب ان ينظر المنتج الي رغباتة و اهوائة قبل تخطيط اوجة نشاط المنظمة الامر الذي استدعي لجراء العديد من التغيرات مثل:

أ- تغير في طرق الادارة(*) .
ب-تغيير في الهيكل التنظيمي للمشروع(**) .
ج- تغيير في المعتقدات الادارية لمديري المشروع(***) .

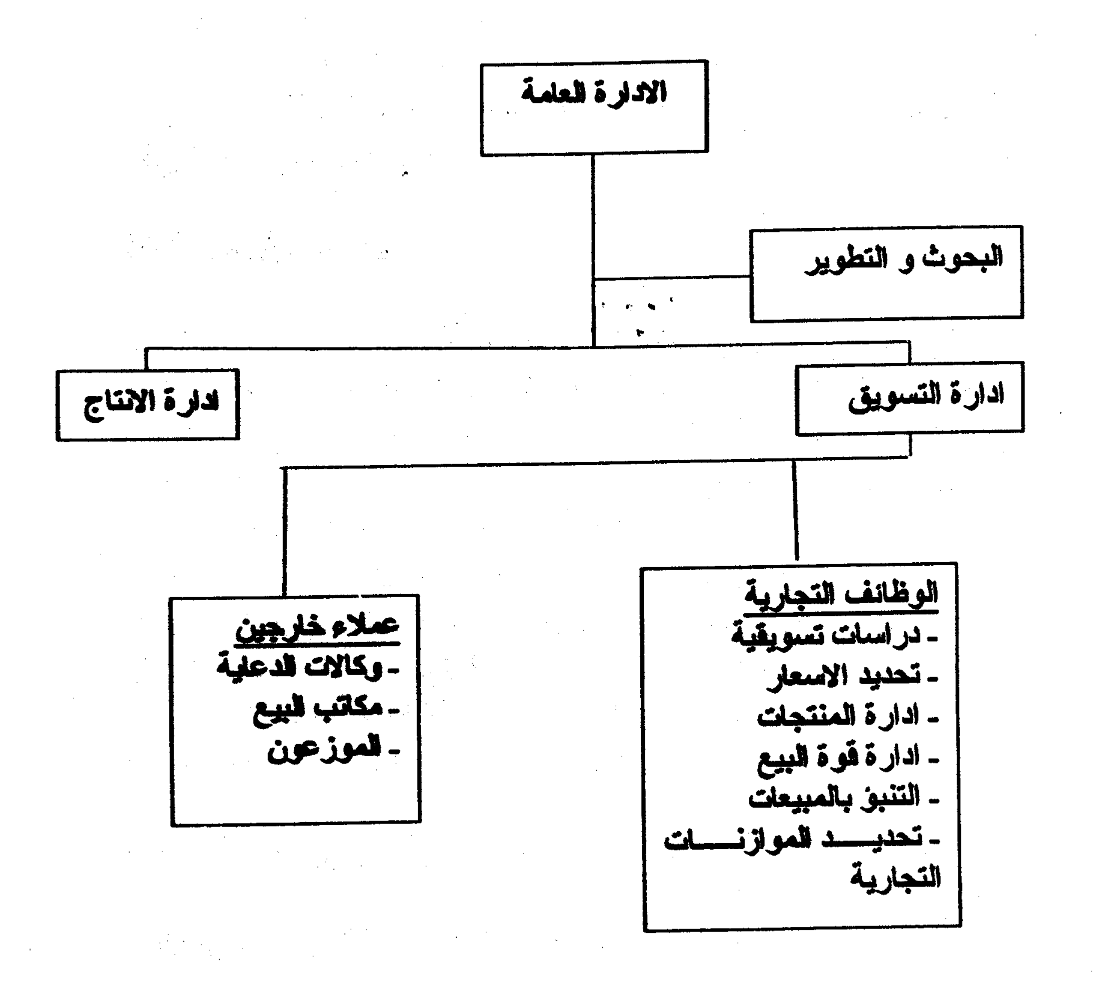
و بذلك اختلف المفهوم هنا تماما عن مفهوم سيطرة الانتاج حيث كان الاخير يعني تركيز كل انشطة المشروع لخدمة الانتاج في حين ان المفهوم التسويقي يعني تركيز كل انشطة المشروع لخدمة العملية التسويقية التي هدفها الاول و الاخير هو خدمة المستهلك و ارضائة و ذلك علي النحو الذي يوضحة الشكل التالي :

(*) حيث اصبحت وظائف ادارة التسويق يمثلها الشكل التالي :



(**) حيث انة في ظل الهيكل التنظيمي القديم كان مدير المبيعات مسؤولا عن كل انشطة البيع اما في الحديث اصبح المسؤول هو مدير التسويق .
(***) حيث لابد من الاقتناع الكامل بان نقطة التركيز في اي مشروع هو المستهلك .

شكل رقم (٥)
التسويق في عصر سيطرة التسويق



٥- مرحلة سيطرة المفهوم الاجتماعي :

في هذة المرحلة تم التركيز علي خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل و المنظمة حيث ان المنظمة في سعيها نحو اشباع حاجات المجتمع يجب ان لا تفصل مسؤلياتها تجاة المجتمع من حيث المحافظة علي البيئة من التلوث و العمل علي ترشيد الاستهلاك .

ثانيا : تعريف التسويق :

تحدثنا في الصفحات السابقة عن مفهوم التسويق و ذكرنا ان المفهوم هو بمثابة وجهة نظر للكاتب بحسب الزاوية التي يتم من خلالها النظر الي الموضوع و الان سوف نتحدث عن تعريف التسويق و هنا تجدر الاشارة الي ان الي ان التعريف دائما ما يكون مختصرا و شاملا و متفق علية من غالبية الكتاب و هنا و من البداية فانة تجدر الاشارة الي انة اذا **ما نظرنا الي التسويق من وجهة النظر الشمولية اي من وجهة نظر الاقتصاد القومي** ككل فانة يمكن القول بان هناك اتفاق بين الكتاب علي ان التسويق هو **" التحليل و التخطيط و التنظيم ومراقبة موارد المنظمة و سياساتها وانشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات و رغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب[١] "**

و هذا التعريف يركز علي ثلاثة عناصر اساسيةهي[٢] :-

أ- انة يركز علي ثلاثة بنود رئيسية في التسويق و هي :

١- التسويق المتكامل[*] ٢- رضاء المستهلك ٣- تحقيق الربحية

---

(1) phillp pkotles markting (management ,printic hall 111 inc, 1972,p.17.

(٢) د. عبد العزيزمصطفي ابو نبعة- نظام التسويق الحديث- الجزء الاول ، غير مبين الناشر سنة النشر ص ٣٥

(*) يقصد بالتسويق المتكامل ان تسعي ادارة التسويق نحو تحقيق التنسيق بين جميع اعمال المنظمة التي تمس المستهلك اي ان تكون جميع الادارات موجة بمنطق ارضاء حاجات العميل بربح معقول.

- فقد عرف الاقدمون التسويق علي انة " مجموعة من الانشطة الاقتصادية تقوم بها المشروعات من اجل تحقيق الربح " [1] .
- كما عرف ايضا علي انة " نشاط الاعمال و المعاملات الذي يوجة انسياب السلع و الخدمات من المنتج الي المستهلك " [2].
- و يمكن النظر الي التسويق علي انة " المنشيء للمنافع المكانية و الزمانية و الحيازة و ذلك نتيجة لنقل السلع و تخزينها و شرائها و بيعها من اجل اشباع حاجات الانسان " [3]
- و قد ينظر الي التسويق علي انة " نشاط اقتصادي يضمن التبادل في اي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع و الخدمات و الكمية المعروضة من كل منها بما يحقق اهداف ذلك المجتمع "[4]
- كما يعرف التسويق بانة : " اسلوب يعتمد علي الدراسة العلمية للمستهلكين و يسمح للمنظمة بان تقدم لسوقها المنتج او الخدمة المتوافقة مع هذا السوق مع تحقيق هدفها في الربحية "[5]

اما مدرسة ادارة الاعمال بجامعة اوها الامريكية فقد نظرت الي التسويق باعتبارة عملية اجتماعية حيث تري ان التسويق هو " العملية الاجتماعية التي بها يتم التنبؤ بالطلب علي السلع و الخدمات الاقتصادية و التي بها يتم حث و اصدار هذا الطلب وذلك بعمليات الترويج التبادل و تحديد الوسائل اللازمة للتوزيع المادي للسلع و الخدمات"[٦] .

---

(1) Philipkotler , and sidny levy , (broading the concept of marketing) jousnal of marketing , janusaly , 1969,p 1

(٢) د. مصطفي زهير – دراسات في ادارة التسويق – مكتبة عين شمس ، غير مبين سنة النشر ، القاهرة ، ص 19.

(3) david luck (mroadening the concept of marketing toofor) joisnal of marketing july , 1969 , p . 54

(4) Robert j.lavidget , (the growing responibilitis of marketing January ,1970,p . 20

(5) helter ossoni , marketibg , vuibest , pasic 1995

(6) the marketing staff , ohio state university , graduate school of business , astatsment of marketing philodpohy ,jour uol of marketing 1965

- وبالاضافة الي التعاريف السابقة فاننا نجد ان هناك الكثير من الكتابات التي تعتبر التسويق عملية ادارية و نجد ان هذة الكتابات تعطي تعريفات خاصة بها و من بين هذة التعاريف التعريف الخاص بالبروفيسور ماكارثي .. حيث يري ان التسويق هو:

"مجموعة انشطة مشروع الاعمال التي توجة تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك حتي يمكن اشباع رغبات المستهلكين بما يحقق اهداف المشروع"[1]

كذلك يعرف البروفيسور اول g.marwell ule التسويق بانة **"تخطيط و تقييم كل العوامل الخارجية المتعلقة باهداف الشركة في الارباح[2]** .

و خلاصة القول ان كل التعاريف السابقة بل و مجمل التعاريف التي اعطيت للتسويق تدور حول مفهوم التسويق الحديث و عصب هذا المفهوم هو ان احتياجات السوق ورغبات المستهلك هي نقطة البداية في العملية التسويقية فهدف المشروع في ظل هذا المفهوم هو ارضاء المستهلك و في اطار هذا المفهوم اصبح تحديد كافة انشطة المشروع و اتخاذ قرارت شانها يعتمد علي الاهداف و السياسات التسويقية للمشروع.

---

(1)j.macarthy basic marketing home wood Richard dirwin ,new york 1964 pp 12-17

(٢) د.بكري طه عطية – مقدمة في التسويق الوصفي و التحليلي –غير مبين الناشر -١٩٧٧ ص ٢٨

و يمكن اجمال عناصر هذا المفهوم الحديث فما يلي :

١- ان مهمة ادارة المشروع هي استخدام مواردة المادية و البشرية بصورة تضمن لة رضاء المستهلك [١].

٢- المستهلك هو سيد الموقف لذا فانة يجب علي المشروع ان يستخدم كافة امكانياتة و يضع كافة سياساتة بما يضمن ارضاء المستهلك .

٣ – يجب ان يعتبر المشروع الربح كهدف طويل الاجل و من هنا فان مقياس نجاح المشروع ليس ما يحققة من ارباح من وراء حجم معين من المبيعات في فترة زمنية محدودة و لكن مقدار ما يحققة من عائد وعلي راس المال علي مدي حالة المعدات الراس مالية التي يملكها المشروع[٢].

٤ – لكي يحقق المشروع رضاء المستهلك و تحقيق هدفة في الربح و يجيد استخدام مواردة علية ان يضع خططا و سياسات شاملة تضم كافة جوانب نشاط المشروع حتي يتمكن من الاستفادة من الفرص التسويقية التي ينتجها السوق [٣].

1- p.drucker h.lazo and a.corbin , management in marketing mcgrow.hill ,newyork 1989 p.112.

(٢) د. بكري طه عطية – مقدمة في التسويق الوصفي و التحليلي مرجع سبق زكرة ص ٣.

3- p.kotler , marketing management prentice – hall Englewood cliffs 1982 pp 17-29

ثالثاً : التسويق و المصطلحات المرادفة :

١- التسويق و المبيعات :

من البداية تجدر الاشارة الي ان عملية البيع هي جزء لا يتجزا من عملية التسويق غير ان هناك بعض الخلط بين العمليتين يعود الي التطور التاريخي لكلا العمليتين "البيع و التسويق" حيث كان البيع الشخصي هو الاكثر وضوحا في عمليات التسويق المبكر .
غير انة يمكن القول بان التسويق هو بداية التخطيط المنظم لعمليات البيع و هو العملية الضابطة التي تتحكم في قواعد العمليات البيعية و ادارة الاستراتيجيات الطويلة المدي و كذلك ايجاد الدعائم القوية لتلك الحملات فالتسويق اذن يختص بكافة الاعمال و النشاطات الفكرية التي تساعد علي تدفق السلع و الخدمات من المنتج الي المستهلك و بعد ذلك تاتي عملية البيع و التي تقوم علي اساس تنفيذي و ليس تخطيطي اي ان البيع هو جزء واحد من جميع انشطة و اعمال التسويق[١] و يوضح الجدول التالي الفرق بين النشاط التسويقي و النشاط البيعي[٢] .

---

(١) د.محمد رياض بندقجي- التسويق و ادارة اعمال المبيعات - المركز العربي للنشر التوزيع- عمان ص ١٠
(٢) بتصرف من د.محمد عبيدات - مباديء التسويق - مرجع سبق ذكرة ص ٢٢ .

جدول رقم (٣) .

الفرق بين النشاط التسويقي و النشاط البيعي

وجة المقارنة	النشاط التسويقي	النشاط البيعي
- نقاط الاهتمام	- ينصب الاهتمام هنا علي تحديد حاجات و رغبات و اذواق المستهلكين و ذلك بحسب امكاناتهم المادية .	- ينصب الاهتمام هنا علي انتاج سلعة ذات مواصفات و جودة عالية دون النظر الي حاجات و رغبات المستهلكين .
- الهدف الرئيسي	١- انتاج ما يمكن تسويقة. ٢- تحقيق الربحية من خلال اشباع حاجات المستهلكين .	١- بيع ما تم انتاجة. ٢- تحقيق الربحية من خلال الاستفادة من مزايا الانتاج الكبير .
- نوع التخطيط المطلوب	- تخطيط طويل المدي	- تخطيط قصير المدي
- نوع الانشطة المطلوبة	- انشطة عديدة متنوعة و مبرمجة يغلب عليها الطابع الفكري .	- انشطة مركزية يغلب عليها الطابع التنفيذي هي وغير مبرمجة .

السوق و التسوق :

مصطلح السوق هو في الاصل مشتق من مصطلح التسويق و هو من اكثر المصطلحات اثارة للحيرة و الارتباك بسبب تعدد المجالات التي استخدم فيها هذا المصطلح و من ثم فقد تضاربت الآراء حول معني السوق حيث ينظر الية الاقتصاديون نظرة تختلف عن رجل التسويق و ادي ذلك الي وجود العديد من التعاريف فالاقتصاديون عرفوا السوق علي انة **مجموعة من المشترين و البائعين في منطقة جغرافية معينة يتعاملون مع سلعة او مجموعة من السلع و ذلك اثناء مرحلة انسيابها من الطرف الاول (المنتج) الي الطرف الثاني (المستهلك) خلال فترة زمنية معينة "**[1] اي ان الاقتصاديون ينظرون الي السوق علي انة الاطار الذي تعمل فية القوي المحددة للاسعار ولا شك ان هذة النظرة تقصر وظيفة السوق علي تحديد الاسعار فقط.

ومن وجهة النظر التسويقية يمكن النظر الي السوق من العديد من الجوانب فالمدرسة الادارية مثلا تنظر الي السوق علي انة" **فرصة معينة ينبغي اقتناصها"**

اما جمعية التسويق الامريكية فتعرف السوق علي انة الطلب الكلي للمشترين المرتقبين علي السلعة او الخدمة [2].

و خلاصة القول فانة يمكن اعتبار اي مجموعة (منشآت او افراد) سوقا اذا توافرت لديها المتطلبات التالية : [3]

---

(١) د.محمود صادق بازرعة – ادارة التسويق –دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٨٤ ص ٤٥

(٢) د.بكري طه عطية – التسويق الوصفي و التحليلي مرجع سبق ذكرة ص ٨١-٨٢

(٣) د.محمد صالح المؤذن – مبادىء التسويق- دار الثقافة للنشر و التوزيع – عمان ٢٠٠٢ ص ١٦

١. الحاجة لسلعة معينة و الرغبة في الحصول عليها .
٢. المقدرة علي شراء تلك السلعة .
٣. الحق في شراء السلعة او طلب الخدمة ففي بعض الحالات تكون لدي الافراد الرغبة و المقدرة علي شراء سلعة او طلب خدمة معينة ولكن قد لايملكون حق القيام بعملية الشراء ذاتها .

و الاسواق انواع عديدة يمكن تحديدها وفقا للاسس التالية :

١. تقسيم الاسواق بحسب السلع و الخدمات مثل سوق الفاكهة و سوق السيارات و سوق التامين ......
٢. تقسيم الاسواق بحسب الخصائص السكانية للجمهور مثل سوق الشباب و سوق الصبايا و سوق النساء......
٣. تقسيم الاسواق بحسب التغطية الجغرافية مثل الاسواق المحلية و الاسواق القطرية و الاسواق الدولية .
٤. تقسيم الاسواق بحسب الاوضاع الاقتصادية السائدة مثل سوق المنافسة الحرة وسوق المنافسة الاحتكارية .....
٥. تقسيم الاسواق بحسب الكميات المعروضة من المنتجات مثل سوق البائعين و اسواق المشترين.
٦. تقسيم الاسواق بحسب طريقة و اسلوب البيع مثل اسواق الجملة و اسواق التجزئة.
٧. تقسيم الاسواق بحسب نوع العميل فهناك اسواق المستهلك النهائي و هناك اسواق المشتري الصناعي .

العلاقة بين السوق و التسويق :

يتضح من التعاريف المختلفة للسوق انة عنصر هام في العملية التسويقية وانة يقوم بالعديد من الوظائف التي تترتب علي العلاقة الاساسية في السوق و هي علاقة التبادل بين البائعين و المشترين و نظرا لان علاقات التبادل هي الاساس في عملية التسويق فان ذلك يعني ان السوق ضرورة حيوية لوجود التسويق كما انة لا يمكن للاسواق ان توجد بدون اجهزة للتسويق و يمكن تحديد هذة العلاقة المتبادلة بين

السوق و التسويق من خلال تحديد الوظائف التي يقوم بها السوق و هي[1] :

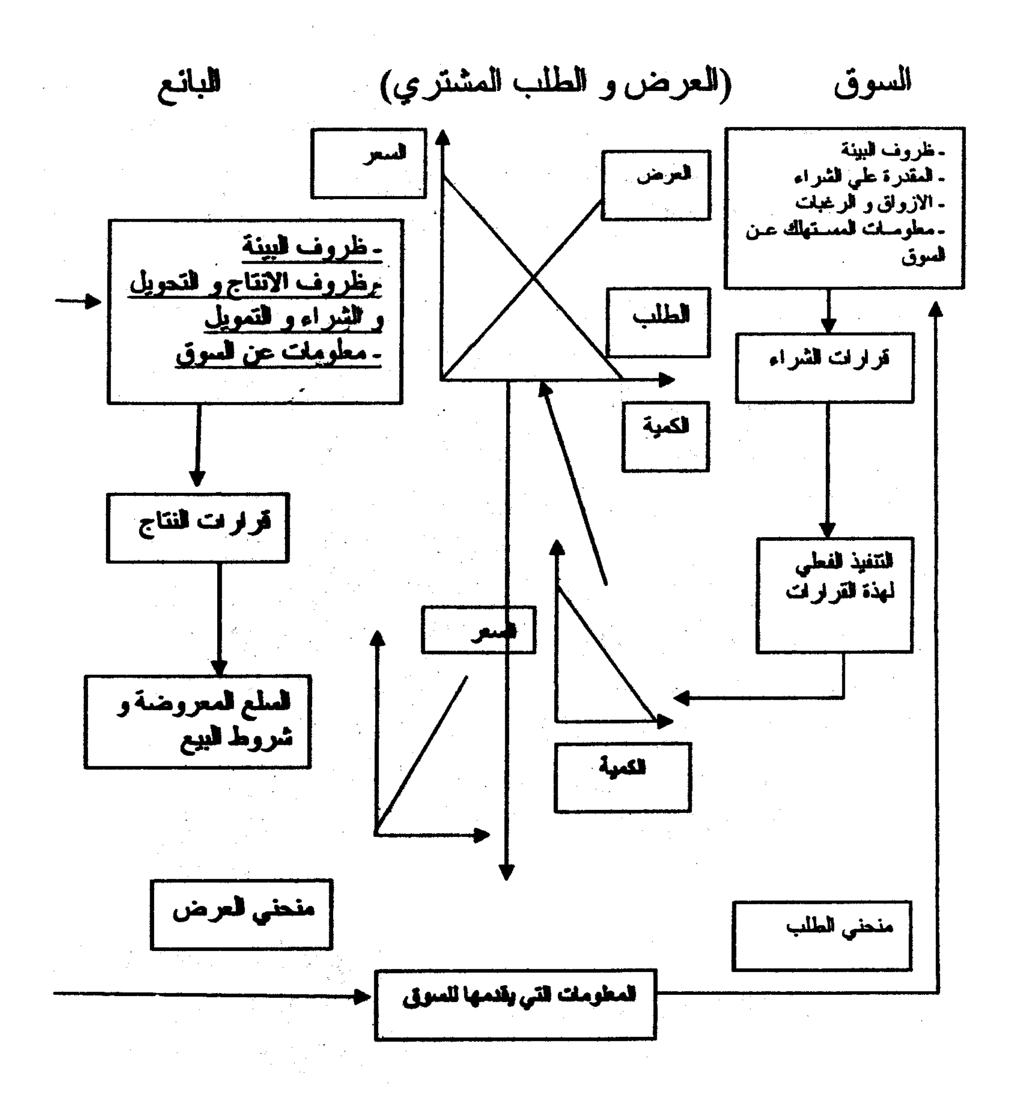
- الوظيفة الاولي للسوق هي تحديد علاقات للاتصال بين البائعين و المشترين .
- الوظيفة الثانية هي اتمام عملية التبادل بناء علي عمليات الاتصال السابقة فعملية الاتصال شرط ضروري لعملية التبادل ذاتها .
- الوظيفة الثالثة تتمثل في تحديد احتياجات المجتمع و توزيع و استخدام مواردة بما يتفق و هذة الاحتياجات فعلاقة الاتصال و التبادل تتحول الي علاقات للعرض و الطلب علي السلع و الخدمات و نظرا لان العرض في هذة العلاقات تم وفقا للطلب فان رجال الاعمال يحولون احتياجات المجتمع الي استخدامات معينة كالموارد الاقتصادية .
- و للاسواق ايضا وظيفة رابعة حيث ان عملية التبادل نفسها لايمكن ان تتم الي علي اساس شروط معينة ومن هذة الشروط التقيم النقدي للسلع و الخدمات و لهذا التقيم دور هام في تحديد شروط التعامل في السوق و في استخدام الموارد لاقتصادية للمجتمع .

هذا و يلاحظ ان وظائف السوق السابقة توضح حقيقة هامة وهي ان الاسواق لا يمكن ان تقوم و تعمل من لاشيء و تاتي من عدم بل انها وليدة السلوك الاقتصادي للاطراف المشتركة في عملية التبادل وهذة الاطراف ما هي الا اجزاء يترابط بعضها مع بعض في اطار واحد و بذلك يتضح انة حينما وجد السوق فلابد من وجود ظاهرة التسويق و يمكن توضيح العلاقة بين السوق و التسويق من خلال عملية التفاعل المتبادل بينهما كما هو موضح في الشكل التالي:-

---

(١) د.ذكري طه عطية – مرجع سبق ذكرة ص ٨٣ وما بعدها .

شكل رقم (٦)
العلاقة بين السوق و التسويق



ومن الشكل يتضح ان طرفي العملية التسويقية – البائع و المشتري – يشتركان في صغ السوق كما ان السوق ذاتة ساهم في صنع قرارات الشراء و البيع بما يقدمة لهم من معلومات .

رابعا- مباديء التسويق :

المبدا التسويقي هو عبارة تفسيرات استنبطت من دراسة للحقائق و علاقاتها السببية وان كان البعض يتردد في وجود مباديء عامة في التسويق فان الكثير من رجال الفكر التسويقي يرون ان وجود مثل هذة المباديء امر لا يرنو الية شك وان هذة المباديء وان كانت متناثرة في كتابات المفكرين و تصاغ في قوالب مبسطة موجزة دون بيان للعلاقات السببية فان ذلك لا يسلبها خاصية المبدا و من امثلة تلك المباديء ما يلي[1] :

١. تميل السلع الفنية ذات الوحدة المرتفعة القيمة الي سلوك طريق قصير في انسيابها من المنتج الي المستهلك .
٢. لما كانت وظائف التسويق ملازمة للنشاط التسويقي و غير منفصلة عنة وكان لابد لاحد من القيام بهذة الوظائف فان حذف الوسطاء من ميدان التسويق لايؤدي الي حذف الوظائف بل يؤدي فقط الي نقلها او تحويلها .
٣. لما كانت الكمية التي تتضمنها صفقات الجملة كبيرة جدا لدرجة ان اي تغيير طفيف جدا في السعر يكون ذا اهمية و حيث ان منشآت الجملة – بصفة عامة- علي علم اكثر بالتغيرات التي تطرا علي ظروف العرض و الطلب وان كل هذة المنشآت او بعضها يتزود بهذة المعلومات في آن واحد فان اسعار الجملة تكون اكثر تقلبا ولكن اقل عنفا في تقلباتها من تقلبات اسعار التجزئة.

خامسا- مجالات التسويق :

من كل ماسبق يمكن النظر الي التسويق علي انة توجة متكامل لتطبيقات ثلاث رئيسية هي[2] :

---

(١) د.مصطفي زهير – دراسات في ادارة التسويق – مرجع سبق ذكرة ، ص ٣١
(٢) د.علي حسين – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٣٤ وما بعدة

١- تسويق الخدمات :

يقصد بالخدمة ذلك المنتج الغير ملموس ماديا وهي اما تكون مستقلة مثل خدمة النقل واما تكون مرتبطة بمنتج ما مثل خدمات ما بعد البيع هذا و يلاحظ ان الخدمات تتصف بمجموعة من الخصائص تجعل تسويقها في غاية الصعوبة ومن اهم هذة الخصائص :

- الخدمات غير الملموسة مما يجعل من الصعوبة تخزينها او حتي حمايتها من خطر تقليد المنافسين كما ان المستهلك يصعب علية ان يقدر بشكل مسبق اهمية و ماهية الخدمة.
- التفاعل بين العميل و المنظمة حيث ان تقديم الخدمة يتطلب وجود علاقة مؤقتة بين العميل و ممثلي المنظمة و هذة العلاقة تستلزم قيام ممثل المنظمة بارضاء العميل و المنظمة في آن واحد .
- مشاركة العميل في انتاج الخدمة وهنا نجد ان العميل يلعب دوران في آن ولحد دور المنتج و دور المستهلك ومن ثم فانة عند تقديم خدمة جديدة يجب على المنظمة اعلام المستهلك بطريقة انتاج و تقديم الخدمة.

٢- التسويق الصناعي:

يتميز هذا النوع من التسويق بوجود بعض الجوانب المعقدة و جوانب اخري اقل تعقيدا و ذلك نتيجة لوجود خصوصيات في السلوك الشرائي و التعامل مع المشتري التجاري و اهم العوامل الي تعطي التسويق الصناعي هذة الخصوصيات هي:

١. عملية الشراء عقلانية و معقدة .
٢. التصنيع غالبا ما يكون عند الطلب .
٣. تتصف المنتجات بالتعقيد و تلعب التقنية دورا كبيرا في العملية التسويقية .
٤. عدد الزبائن غالبا ما يكون محدودا مما يعطي فرصة اكبر لدراسة احتياجات هؤلاء الزبائن بشكل دقيق .

٥. تلعب سمعة المنظمة والعلاقات الشخصية دورا اساسيا في كسب العميل اوفقدانة

٣- التسويق الدولي :
و يقصد بة التسويق خارج حدود البلد الذي توجد فية المنظمة و توجد عدة طرق للتسويق الدولي هي :

أ- التصدير:
وهو يعتبر من اقدم اشكال التسويق الدولي الذي تلجا الية العديد من المنظمات و ذلك بغرض الاستفادة الكاملة من طاقتها الانتاجية التي قد لا تستوعبها الاسواق المحلية .

ب- الترخيص:
ويعني ان تقوم المنظمة الام بمنح رخصة لمؤسسة اخري لانتاج نفس نوع المنتج الذي تقوم بة المنظمة الام مقابل مبلغ من المال او نسبة ارباح .

ج- المشاركة:
ويعني اشتراك اكثر من منظمة في انتاج تشكيلة معينة من المنتجات حيث يفضل ان تتواجد احدي المنظمات في السوق المستهدف .

د- الاستثمار:
الاستثمار المباشر بمعني ان تقوم المنظمة الام بافتتاح فروع لها في الاسواق المختلفة .

سادسا- اهمية وظيفة التسويق:

تتمثل اهمية وظيفه التسويق فيما يلي[1]:

١. تعتبر ادارة التسويق هي نافذة المظمة علي بيئتها الخارجية حيث يعهد اليها بامور دراسة الاسواق وتغير انماط واذواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين و تاثير ذلك علي حجم المبيعات المتوقعة.
٢. تلعب ادارة التسويق دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية و ذلك من خلال سعيها الدؤوب في التعرف علي حاجات المستهلكين ورغباتهم و محاولة اشباع تلك الرغبات.
٣. ان وجود نظام انتاجى متقدم لا يمكن ان يتكامل الا بوجد نظام تسويقي متقدم ايضا.
٤. ان جميع القرارات التي تتخذ داخل المنظمات لايمكن ان تغفل دور و اهمية الوظيفه التسويقيه حيث انها تمثل المرجع الاساسي لاى مشكله يمكن ان تعاني منها تلك المنظمات.

---

(١) د.عمر وصفي عقيلي وآخرون – وظائف منظمات الاعمال – دار زهران للنشر و التوزيع – عمان ١٩٩٤ ص ١٨٣

سابعاً : ظائف التسويق[1]:

تنقسم وظائف التسويق الي ثلاث مجموعات هي:-

أ- وظائف المبادلة:

وتتكون من الوظائف الفرعية التالية :

١- وظيفة البيع:

وهي تعتبر من الوظائف الاساسية للتسويق و تتمثل في الجمع بين البائع و المشتري اما بطريق مباشر او غير مباشر عن طريق من يمثلهم و وظيفه البيع تتضمن عدد من الوظائف المساعدة هي:

١. وظيفة تصميم و تخطيط السلعة حيث يجب علي البائع ان يقدم للسوق سلعه سيرضي عنها و يرغبها المستهلك.
٢. التعاقد وهو يتطلب الجمع بين البائع و المشتري .
٣. خلق الطلب و يتضمن ذلك كل الجهود التي يبذلها البائع لكي يجذب المشترى للحصول علي منتجاته.
٤. شروط الاتفاق الخاص بالنوع و الكمية و السعر ووقت و تاريخ التسليم و الشحن
٥. و طرق الدفع.
٦. التعاقد الفعلي و هى مرحلة التى يتم بموجبها تحويل ملكية السلع.

---

(١) د.محمد سعيد عبد الفتاح – التسويق – الطبعة الثانية – غير مبين الناشر – القاهرة ١٩٦٦ ص٣٩

٢- وظيفة الشراء:

وتتضمن جميع انواع النشاط اللازم لتجميع السلع تحت ملكية واحدة ورقابة واحدة وهي تتضمن الانشطة التالية :

١. وظيفة تحديد الحاجات و المطالب .
٢. البحث عن وسيلة عرض هذة السلع و المواد .
٣. تجميع الكميات من المواد و السلع لعرضها امام الوسطاء او المستهلك النهائي .
٤. التعاقد بين البائع و المشتري و هي المرحلة النهائية التي يتم فيها نقل الملكية .

ب- وظائف العرض المادي للسلع :

و يباشر تلك المهام بعض الوسطاء و المنشآت المتخصصة و الهدف من هذة الوظائف ضمان وصول السلعة الي المستهلك و تتضمن هذة المجموعة الوظائف التالية :

١- وظيفة النقل :

و تعتبر هذة الوظيفة علي درجة عالية من الاهمية خصوصا في الاسواق البعيدة وتلك الوظيفة تعني بنقل السلع من اماكن انتاجها الي الوسطاء (تجار الجملة و تجار التجزئة) او الي المستهلك النهائي .

٢- التخزين :

و تعني هذة الوظيفة بحفظ السلع المنتجة منذ لحظة انتاجها لحين الطلب عليها و كلما كانت الفترة بعيدة كلما ازدادت اهمية التخزين و يكون التخزين لاغراض عدة منها التخزين الذي يتم

بين المراحل الانتاجية و التخزين الذي يتم انتظارا لوقت تحسن الاسعار و كذا التخزين الذي يتم عندما يكون الانتاج فصليا .

ج- الخدمات و التسهيلات :

و هذة الوظيفة تشتمل علي الوظائف الفرعية التالية:

١- وظيفة التوحيد القياسي:

و يعني وضع السلع في عدد من الرتب المتفق عليها .

٢- التصنيف :

ترتيب السلع بشكل تدريجي حسب جودتها .

٣- التمويل :

و تلك الوظيفة قد يقوم بها البائع نفسة او البنوك او المؤسسات التجارية.

٤- تحمل المخاطر:

حيث قد تتعرض السلع الي العديد من المخاطر و ذلك ربما يكون بسبب تقادمها او تغير اذواق المستهلكين او قد تتعرض السلعة للحريق او الكسر و عادة ما يتحمل تلك المخاطر مجموعة الوسطاء.

٥- بحوث السوق :

وهي تتضمن دراسة المستهلك لمعرفة رغبات و بواعث الشراء و غيرها من المعلومات التي تهتم بها الادارة التجارية .

ثامنا- طبيعه النشاط التسويقي :

هناك العديد من الجوانب التي تعكس طبيعة النشاط التسويقي ومن اهم تلك الجوانب ما يلي[1] :

١. النشاط التسويقي نشاط مثير وذلك لانة يمثل مجالا علميا معاصرا يتعامل مع مشكلاتنا اليومية والتي تتعلق بعملية اشباع الحاجات و الرغبات والتي تتميز بالتنوع والتعدد كما ان الحاجات و الرغبات تحتاج الي العديد من المثيرات حتي يمكن اكتشافها لزا لزم لامران يكون النشاط التسويقي عملية مثيرة سواء من زاوية تقديم المنتجات الجديدة او عمليات العرض الشيقة للمنتجات او اجراء تخفيضات ملفتة تنظر علي الاسعار .

٢. النشاط التسويقي نشاط مركب فهو يتكون من العديد من الانشطة سواء البيعية منها او الترويجية و الاعلانية والانشطة المتعلقة بالتسعير والتوزيع الي اخر تلك الانشطة التي تتميز بالتعدد تارة والتنوع تارة اخري.

٣. النشاط التسويقي نشاط ديناميكي فالمنظمات لايمكنها الاستمرار في الاسواق اذا لم تعدل من نشاطها التسويقي وفقا للمتغيرات السريعة و المتلاحقة التي تحدث في البيئة التسويقية و رجل التسويق الناجح هو الذي يحاول البحث دائما عن طرق جديدة لاشباع حاجات المستهلكين او تقديم منتجات او خدمات جديدة لاشباع الحاجات المستجدة لدي افراد المجتمع .

٤. النشاط التسويقي نشاط نافع لكل من الفرد و المنظمة فهو من ناحية يساعد الافراد علي ان يصبحوا مستهلكين راشدين كما يساعدهم علي معرفة كيفية اشباع حاجاتهم المتعددة وفي نفس الوقت فانة يساعد المنظمات علي تحقيق معدل عائد افضل علي راس المال المستثمر من خلال زيادة رقم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.

---

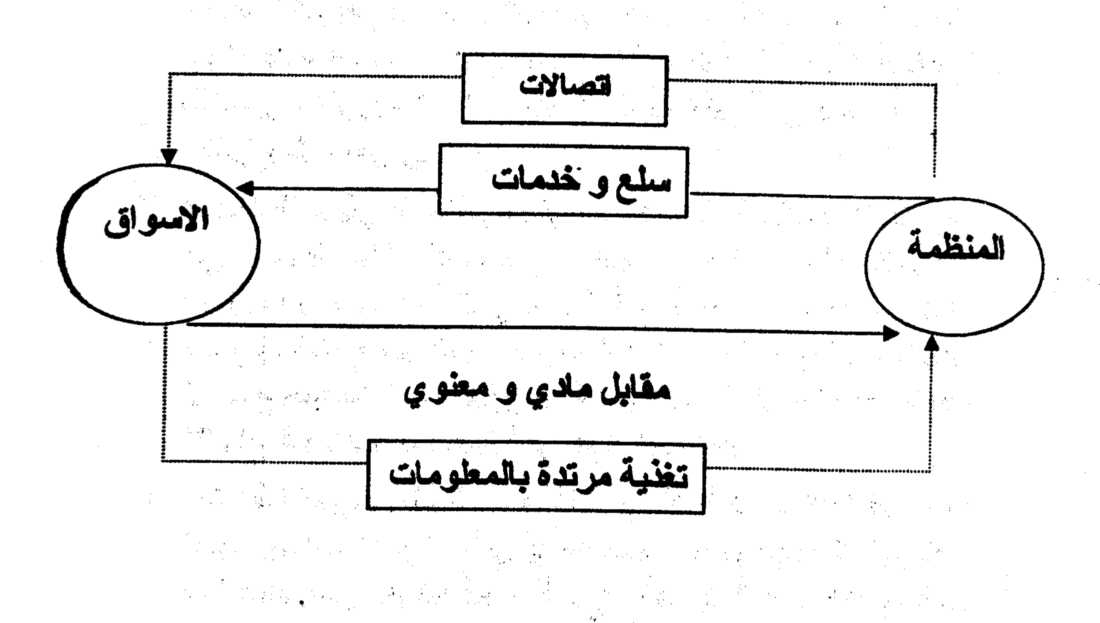
(١) د.عبد السلام ابو قحف –التسويق مدخل تطبيقي- مرجع سبق ذكرة ص ٣٧ وما بعدها

تاسعا- النظام التسويقي :

يمكن النظر الي النظام التسويقي كنظام يتالف من عدة مفردات هي المنتجات التي تقوم الشركة بتسويقيها و هياكل الاسعار و منافذ التوزيع واوجة النشاط الترويجي والي غير ذلك من القرارات التسويقية كما يمكن النظر الي النظام التسويقي علي انة المنظمات والقوي والمتغيرات ذات التاثيروالتي تربط المنظمة باسواقهاويوضح الشكل التالي النظام التسويقي في ابسط صورة لمنظمة معينة [١]

شكل رقم (٧)

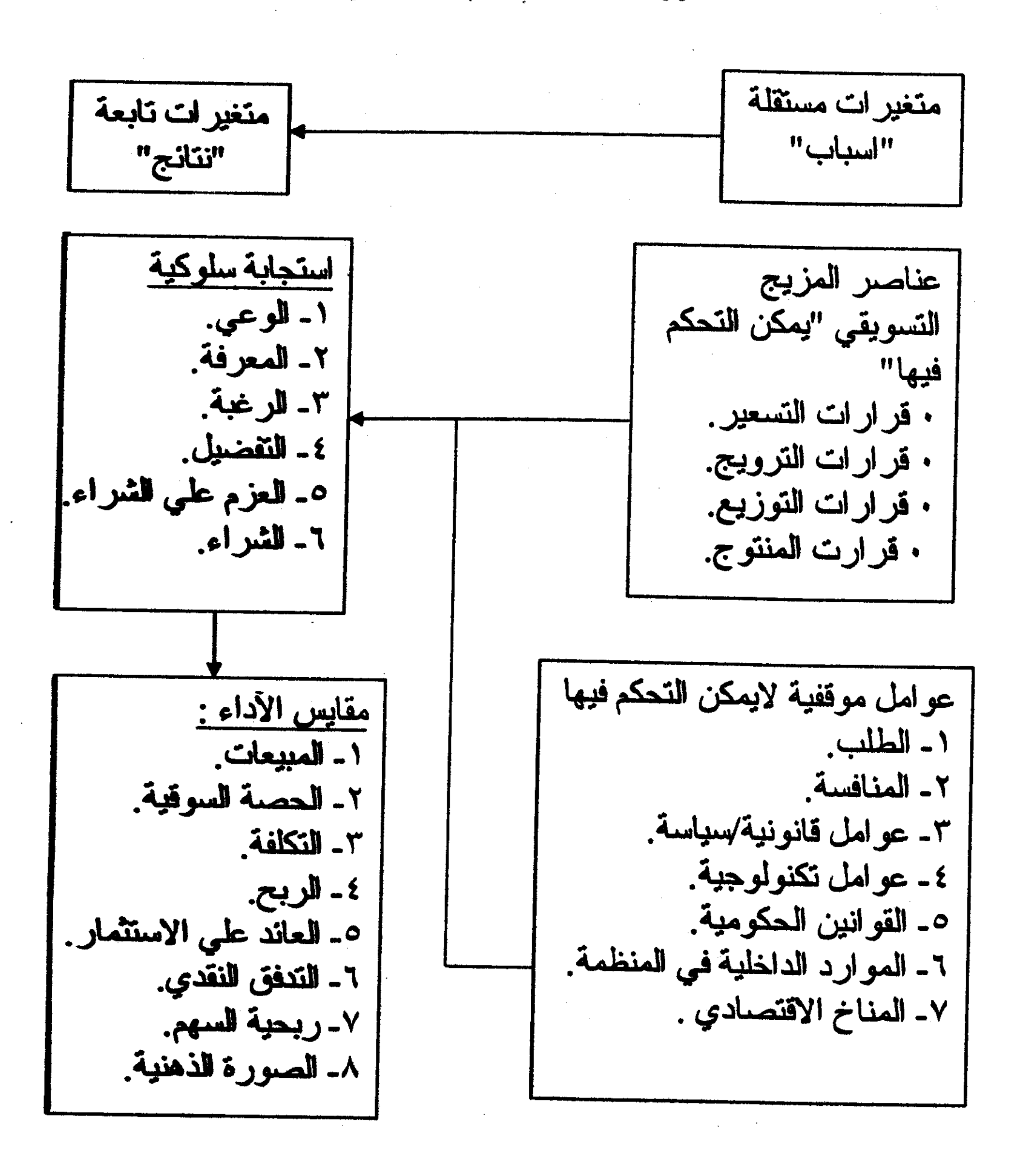
نموذج مبسط للنظام التسويقي لمنظمة معينة



(١) د.محمد فريد الصحن – مباديء التسويق – الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع – الاسكندرية ١٩٩٦ ص ٢٥وما بعدها

ويلاحظ ان هذا النظام المبسط وان كان يعكس طرفي العلاقة الاساسيين الا انة لا يعكس النظام التسويقي للمنظمة بكل متغيراتة وعناصرة والذي يعقد العملية التسويقية حيث ان علي المنظمة ان تاخذ الاطراف المختلفة في الاعتبار عند قيامها بأداء الوظائف التسويقية المختلفة.ويوضح الشكل التالي مدي التعقد الذي يمكن ان يصب النظام التسويقي:

شكل رقم (٨)
الصورة المعقدة للنظام التسويقي[١]



---

(١) توماس- س- كينير وآخرون – بحوث التسويق – ترجمة عبد الرحمن دعالة وآخرون – دار المريخ للنشر الرياض – ١٩٩٧ ص ٣٧

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاث مستويات تمثل النظام التسويقي في الواقع العملي وهي [1] :

١. النظام التسويقي الرئيسي للمنظمة ويتالف هذا النظام من الاطراف التالية :

- الوسطاء وهم كافة المنظمات التي تسهل اتاحة المنتجات في الاسواق.
- الموردون وهم يلعبون دوا هاما في مد المنظمة بما تحتاج الية من عوامل الانتاج المختلفة.
- المنافسون وهم يلعبون دورا هاما في التاثير علي المنظمة من زاوية تخطيط و تنفيذ استراتيجيتها المختلفة و التسويقية علي وجة الخصوص.

٢. جماهير المنظمة وهم ينقسمون من حيث التاثير الذي تمارسة علي المنظمة الي ثلاثة انواع رئيسية هي :

- جماهير تهتم بالمنظمة وتهتم المنظمة بهم نظرا لوجود مصالح مشتركة فيما بينهم قبل البنوك والمساهمين الحالين والمرتقبين.
- جماهير تهتم بالمنظمة وقد لاتهتم المنظمة بهم مثل الصحف ووسائل الاعلام المختلفة.
- جماهير تهتم بالمنظمة لكن المنظمة لاترحب بهذا الاهتمام مثل جمعيات حماية المستهلك وكذا الجهات الحكومية الجابية مثل مصلحة الضرائب.

1- William Stanton fundament of marketing , prentice hallinc , engewood cliff.n.j 1991 pp18-22

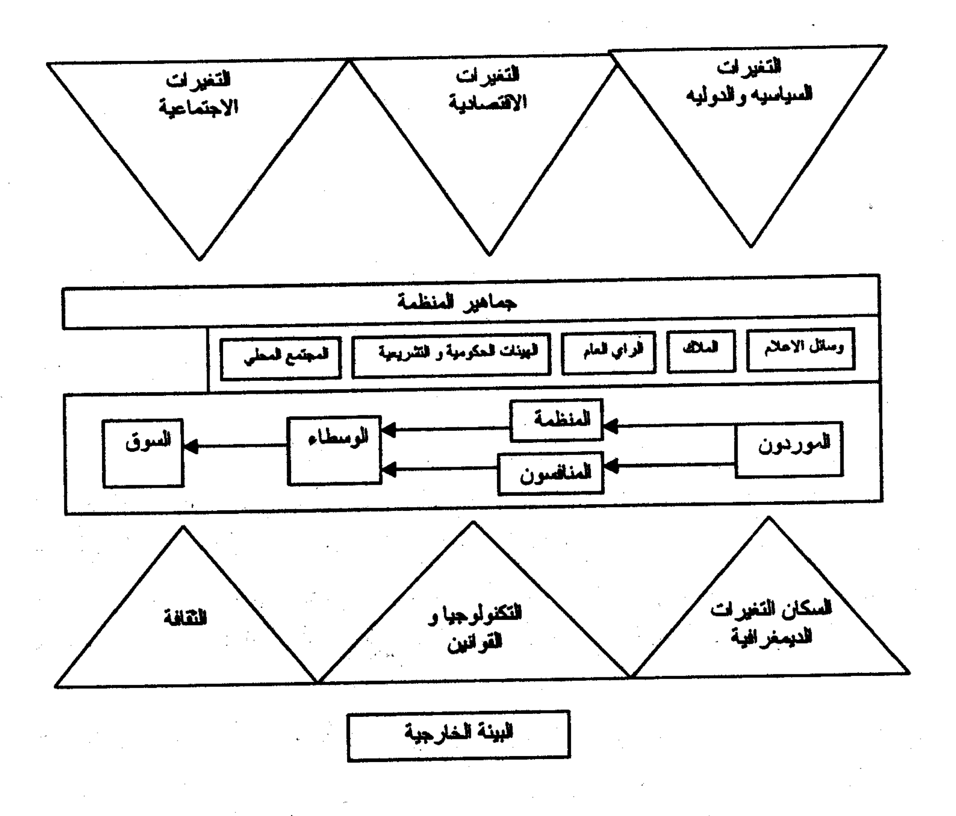
٣. البيئة الخارجية(*) :

بينما يمكن لمدير التسويق ان يتحكم بدرجة كبيرة في عناصر البيئة الداخلية للمنظمة فان عناصر البيئة الخارجية تعتبر من المتغيرات الغير قابلة للتحكم ومن ثم فانة يجب علي ادارة اي منظمة ان تاخذ في اعتبارها التاثير الذي تحدثة هذة البيئة حيث لايمكن القيام بتخطيط اوجة النشاط التسويقي دون القيام بتحليل ودراسة التغيرات التي تحدث في هذة البيئة والفرص التسويقية التي تتاح للمنظمة من خلالها او التهديدات التي تفرضها

هذا ويوضح الشكل التالي النظام التسويقي في الواقع العملي :

(*) نحن نقصد بالبيئة بصفة عامة تلك القيود التي تفرض علي المنظمات سواء كانت من داخلها "البيئة الداخلية" او من خارجها " البيئة الخارجية "

شكل رقم (٩)
النظام التسويقى فى الواقع العملى[١]



(١) د. محمد فريد الصحن – مبادئ التسويق – مرجع سبق ذكره ص٢٨

عاشرا- المزيج التسويقي[*] :

هو عبارة عن مجموعة من الخطط و السياسات و العمليات التي تمارسها الادارة التسويقية بهدف اشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح العادل للمنظمة وان هذا المزيج يتضمن اربعة مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في السلعة والسعر وطريقة التوزيع والترويج كما ان اي مجموعة من هذة المجموعات الاربعة تؤثر وتتاثر الواحدة بالاخري بحيث ان اي تعديل في اي منها يؤثر علي مجموع السياسات الاخري في المزيج .

ثالثا : ادارة التسويق

وفقا للمفهوم الحديث للتسويق فلابد من احداث نوع من الارتباط بين النشاط التسويقي والعملية التسوقية في ظل اطار اداري متكامل في مجال تقديم و تطوير المنتجات والتوزيع والترويج بغرض تشجيع ودفع عمليات التبادل التي تحقق اهداف المنظمة وهذا الارتباط يستدعي انشاء ما يعرف باسم ادارة التسويق ..والان ماذا نعني بادارة التسويق ؟

- عرف كوتلر ادارة التسويق بانها "التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة علي البرامج والخطط لخلق وانشاء والحفاظ علي التبادل النافع والعلاقة بالاسواق المنشودة بهدف تحقيق اهداف المنظمة .
- اما ستانتون فيعرف ادارة التسويق بالقول " انها الاتجاة الحديث للتسويق في واقع التطبيق " اما معهد التسويق البريطاني فيري ان ادارة التسويق هي " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والاشراف علية وذلك بهدف بلوغ الاهداف المرسومة بكفاءه عالية " .

(*) سوف نعاود الحديث عن عناصر المزيج التسويقي بشيء من التفصيل في الصفحات القادمة من هذا الكتاب .

- **ومن وجهة نظرنا** فاننا نري ان لفظ الادارة هنا مقصود بة وظائف المدير "من تخطيط وتنظيم وتوجيةو رقابة" اما لفظ التسويق فيقصد بة " مجموعة الانشطة التي توجة تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك " فاذا ما تم الجمع بين اللفظين علي النحو التالي :

الادارة + التسويق = ادارة التسويق .... اي انها

"مجموع الانشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجية والرقابة + مجموع الانشطة الخاصة بتوجية تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك "اي ان ادارة التسويق هي " تلك الجهة المناط بها تحقيق الانسجام بين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجية والرقابة وعمليات تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك وذلك من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية".

فلكي يجني المشروع كل ثمار المفهوم الحديث للتسويق[١] فان الفلسفة يجب ان تتحول الي ممارسة وهذا يعني ان :

١. الانشطة التسويقية في المشروع يجب ان تنظم و تنسق وتدار بشكل افضل .
٢. مدير التسويق يجب ان يعطي دورا في التخطيط العام للمشروع ورسم الساسات اكثر اهمية مما كان في الماضي ... **وهذا اصلا هو ما نقصدة بالادارة التسويقية .**

---

(١) د.صلاح الشنواني – الادارة التسويقية الحديثة – المفهوم – الاستراتيجيات – مؤسسة شباب الجامعة – الاسكندرية ٢٠٠٠ ص ٢٧

I. مهام ادارة التسويق :

تتمثل المهمة الاساسية لادارة التسويق فيما يلى :

١. ترجمة الموارد المادية والبشرية في المشروع عن طريق عملية الادارة الي سياسات وخطط وقرارات ادارية تتغير وتتشكل طبقا لتغير البيئة بما يضمن للمشروع استغلال الفرص ودفع التهديدات .

٢. احداث التوازن بين استخدام موارد المشروع والفرص التسويقية التي قد تتاح في البيئة الخارجية وقد اكد البروفيسور الدرسون علي هذة الوظيفة ولاسيما بعد ان تم صياغتها في صورة دالة رياضية لمتغيرين اساسين هما الفرص التسويقية المتاحة والجهد التسويقي الذي يجب ان يبذلة المشرع بفرض اقتناص هذة الفرص ويمكن صياغة هذة العلافة علي النحو التالي حيث :

$$S = f(e,o)$$

حجم المبيعات = S

الجهد التسويقي =E

الفرص التسويقية =O

العلاقة الدالية=F

وهذة الدالة توضح ببساطة ان المبيعات هي نتيجة الجهد التسويقي فقط وذلك امر غير صحيح علي الاطلاق حيث انة قد اغفل البيئة التسويقية التي تخلق الفرص كما تخلق العوامل المضيعة لها (عوامل المقاومة) ومن ثم لابد من ادخال عوامل المقاومة كتغير مستقل في الدالة السابقة لتصبح علي النحو التالي :

$S=F(E,R,O)$ حيث R هي عوامل المقاومة

ولما كانت الفرص هي ناتج العديد من العوامل الخارجية وكذا هناك العديد من عوامل المقاومة كما ان الجهد التسويقي هو نتيجة التنسيق و التفاعل بين الكثير من عناصر الجهد التسويقي فعلي ذلك يمكن صياغة دالة الوظيفة الاساسية لادارة التسويق علي النحو التالي :

$$S=F\ (E,E_2,E_3 \ldots\ldots\ldots En)\ (O,O1,O2 \ldots\ldots\ldots On)\ (R1,R2,\ldots Rn)$$

حيث :

تمثل مكونات الجهد التسويقي $(E,E_2,E_3 \ldots\ldots\ldots En)$

تمثل اشكال الفرص التسويقية $(O,O_1,O_2 \ldots\ldots\ldots On)$

تمثل اشكال عناصر المقاومة $(R_1,R_2,\ldots Rn)$

ولكي تحقق ادارة التسويق هذة المهام بنجاح عليها ان تقوم بعدد من الوظائف ومنها[1] :

١. التعرف علي حاجات ورغبات المستهلكين وذلك من خلال البحوث التسوقية وآراء ومعلومات رجال البيع .
٢. اجراء الدراسات والتحليلات عن الظواهر والمشكلات المتعلقة بالسوق والاسواق التي ترغب المنظمة في خدمتها .
٣. الاحاطة الكاملة بالاهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية سواء ما كان منها علي المستوي القومي او القطاعي واخذها في الاعتبار عند عند تصميم واعداد البرامج والسياسات التسويقية .
٤. اعداد البرنامج التسويقي المتكامل والذي يتضمن كافة التفصيلات عن عمل ادارة التسويق خلال فترة الخطة .

(١) د. بكري طه عطية التسويق الوصفي – مرجع سبق ذكرة ص ١٨٠وما بعدها

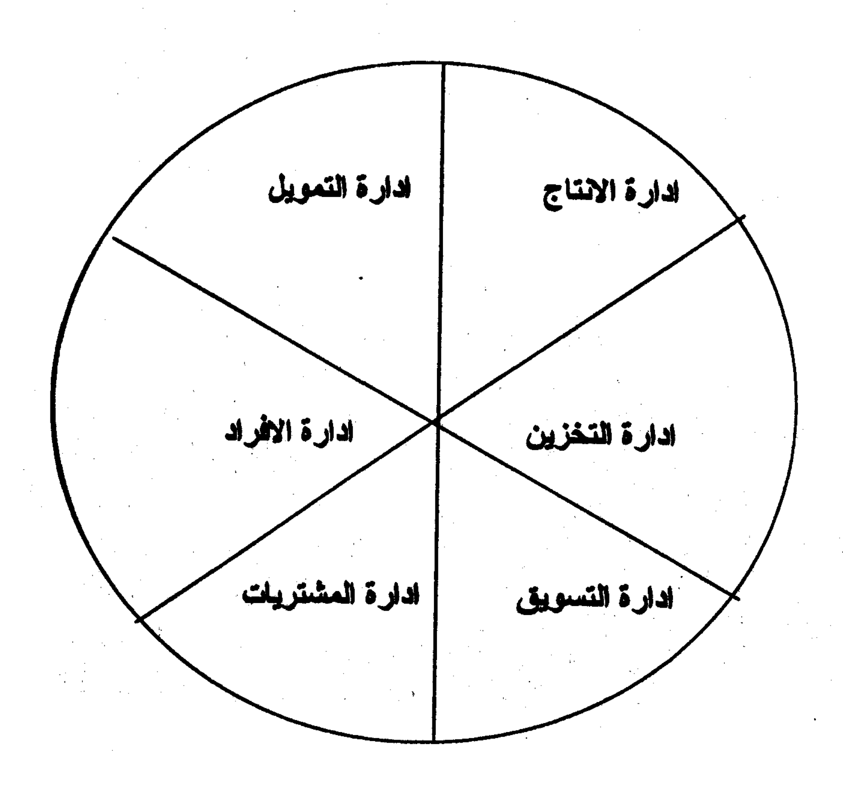
II. المراحل المختلفة لدورة ادارة التسويق :

حدد كوتلر المراحل المختلفه لادارة التسويق على النحو التالى :

• **المرحلة الاولي :** ادارة التسويق تتساوي فالاهمية والثقل مع الادارات الاخري مثل ادارة الانتاج والتمويل والافراد علي النحو الموضح بالشكل التالي :

شكل رقم (١٠)

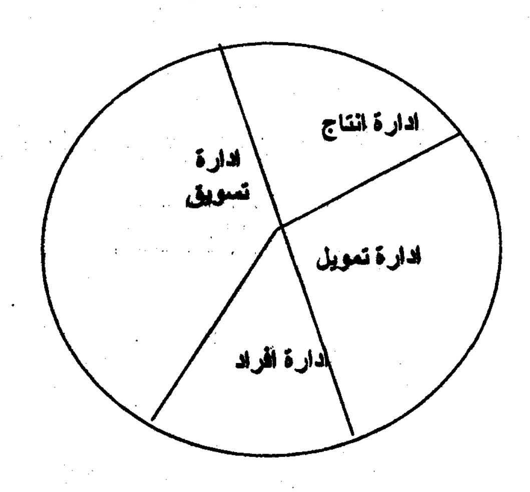
التسويق يتساوي في الاهمية الثقل مع وظائف المنظمة الاخري



• **المرحلة الثانية :** ادارة التسويق تحتل مركز ذو اهمية وثقل اكبر من الادارات الاخري وذلك حسب ما يركز علية المفهوم الحديث للتسويق .

شكل رقم (١١)

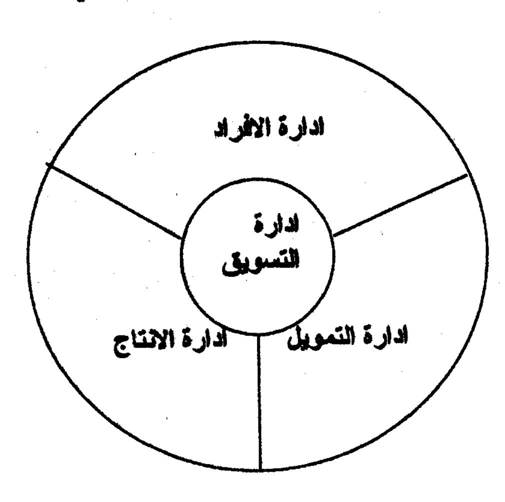
ادارة التسويق تتبوء اهمية وثقلا اكبر من الادارات الاخري



- **المرحلـة الثالثـة** : ادارة التسـويق هـي الادارة الرئيسـية فـي المنظمـة وهي تمثل محور اهتمامها وذلك علي النحو الموضح بالشكل التالي :

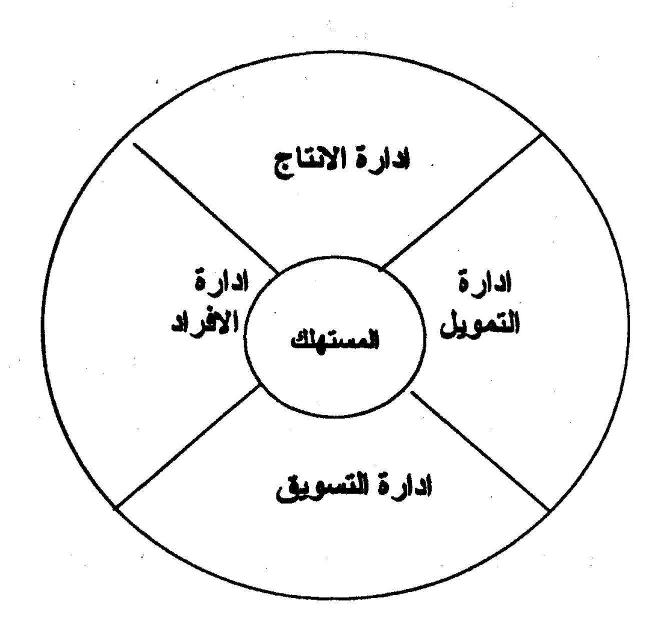
شكل رقم (١٢)

ادارة التسويق هي الادارة الرئيسية في المنظمة



- **المرحلة الرابعة** : تظل ادارة التسويق هي الادارة الرئيسية في المنظمة ولكن يصبح محور اهتمام هذة الادارة البحث عن المستهلك واشباع رغباتة و حاجاتة كما يتضح من الشكل التالي :

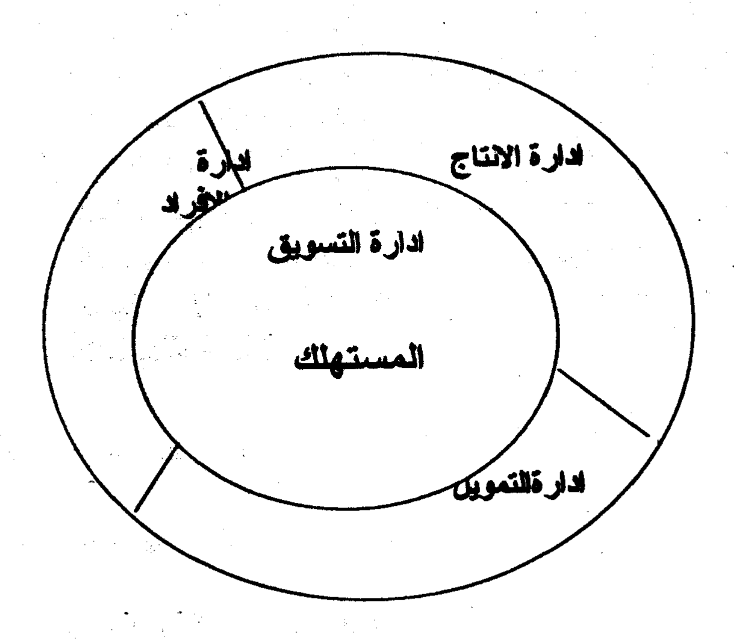
شكل رقم (١٣)
ادارة التسويق هي الادارة المركزية في المنظمة



- **المرحلة الخامسة** : يصبح المستهلك هو محور الارتكاز ويتمثل دور ادارة التسويق في تحقيق التكامل و الترابط بين الوظائف الاداريه الاخري بالمشروع حيث ان الكفاءة التسويقة لاتتحقق الا من خلال تفاعل وتكامل النشاط التسويقي مع النشاطات الاخري في المنظمة كما يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم (١٤)

المستهلك كمحور ارتكاز والتسويق كوظيفة لتحقيق التكامل



III. المشكلات التي تواجة ادارة التسويق :

تتميز المشاكل التي تواجة ادارة التسويق بالتعقيد الذي لايمكن التخلص منة وذلك لعدة اسباب هي :

١. تمثل المشكلة التسويق علاقة بين البائع و المشتري وهي علاقة تفاعل وتداخل بين طرفين لكل منهما غايات ووسائل مختلفة .
٢. يتكون المشترون من اعداد كثيرة ويختلفون في الوسائل والرغبات ولكي تنجح ادارة التسويق في قراراتها لابد ان تسعي الي متابعة واقناع المشترين ولايمكن تحقيق ذلك بدرجة صدق عالية .
٣. في الاغلب الاعم لايتوافر لدي ادارة التسويق كافة المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ ما يلزم من قرارات .

٤. نظرا لوجود تنافس بين المنظمات و اتباعها سبل مختلفة في اقناع المشترين فان المشتري عادة ما يتاثر بهذة الوسائل مما يؤدي تغير السوق عما كان علية قبل استخدام هذة الوسائل .
٥. الطبيعة الديناميكية للبيئة الخارجية للمنظمات عادة ما تطرح فرصا تسويقية سرعان ما تختفي قبل ان تقوم ادارة التسويق بالتخطيط اللازم لاقتناصها .
٦. ترتبط المشكلة التسويقية ارتباطا وثيقا بالسلوك البشري وهذا السلوك في حد ذاتة متغير ومعقد ويصعب قياسة بدقة .
٧. كلما ارتفعت مستويات الدخول وتمكن المستهلك من اشباع حاجاتة الاساسية كلما اصبح من الصعب التنبؤ بالتصرفات الاستهلاكية للافراد.

IV. العلاقة بين ادارة التسويق والادارات الاخري في المنظمة[1] :

- **العلاقة بين ادارة التسويق وادارة الانتاج :**

تنتظر ادارة الانتاج من ادارة التسويق ان تمدها بالبيانات التالية :

١. حجم وامكانيات السوق .
٢. احتياجات التخزين.
٣. التغليف والتعبئة.
٤. جداول مواعيد تسليم السلع.
٥. حجم الانتاج المطلوب لمقابلة احتياجات السوق.
٦. التغيرات المتوقعة في الانتاج من السلع البديلة.

---

(١) د. محمد سعيد عبد الفتاح – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٨٠ وما بعدها .

و تنتظر ادارة التسويق من ادارة الانتاج تحقيق ما يلي :

١. تقديم التسهيلات الانتاجية .
٢. الرقابة علي جودة الانتاج .
٣. الاستفادة من التقدم الفني و التكنولوجي.
٤. تطبيق اسس التنظيم الحديثة في ادارة الانتاج.

- **العلاقة بين ادارة التسويق والادارة العليا :**

تنتظر ادارة التسويق من الادارة العليا تحقيق ما يلي :-

١. وضع تخطيط طويل الاجل لمهام التسويق يتفق مع احتياجات المستهلك و اتجاهاتة.
٢. ان تتوازن سياسات المنظمة مع الاحتياجات التسويقية المقبلة.
٣. ٣ان تشترك ادارة التسويق في تحديد الاهداف العامة .

وتنتظر الادارة العليا من ادارة التسويق ما يلي :-

١. ان تنجح في بيع وتوزيع السلع المنتجة في جميع الاسواق التي يخدمها المشروع .
٢. ان تحتفظ ادارة التسويق بالافراد الاكفاء للنجاح في مهمة التخطيط ورسم السياسات التسويقية .
٣. الرقابة علي النفقات البيعية لكي تنخفض نسبة النفقات الي حصيلة المبيعات.
٤. ان تحقق ادارة التسويق التنسيق بينها وبين الادارات الاخري.
٥. دراسة السلع وتقديم التصميمات الجديدة حسب احتياجات المستهلك.
٦. ان تسعي ادارة التسويق الي تحسين طريقة تادية الوظائف التسويقية عن طريق التدريب و التشجيع والرقابة .

- **العلاقة بين ادارة التسويق وادارة المشتريات :**

ان العلاقة بين ادارة التسويق وادارة المشتريات هي علاقة غير مباشرة حيث تتم من خلال ادارة الانتاج غير انة بصفة عامة يجب علي ادارة المشتريات ما يلي :

١. تعريف ادارة التسويق بجميع الاحتمالات المقبلة فيما يتعلق بامكانية التوريد.
٢. المحافظة علي جودة المواد المشتراة حيث ان هناك علاقة بين جوذة المواد وجودة المنتج النهائي .
٣. التعرف علي جميع موردي المواد الجديدة و التنبية عليهم بالإهتمام بعمليات التغليف و التعبئة .
٤. المحافظة علي العلاقة الحسنة مع الموردين لكي تضمن وصول المواد في المواعيد المحددة لها وبالكميات المطلوبة لان ذلك ينعكس علي مواعيد التسليم للعملاء من قبل ادارة التسويق .

- **العلاقة بين ادارة التسويق والحسابات :**

تطلب ادارة التسويق من الحسابات ما يلي :

١. تحليل نفقات التسويق علي ضوء الوظائف التسويقية المختلفة لاستخدامها لاغراض الرقابة .
٢. تعريف ادارة التسويق بالاحصائيات والارقام في حسابات العملاء والموزعين.
٣. تحديد النفقات الدقيقة لانتاج الوحدة في خط الانتاج .
٤. تعريف ادارة التسويق بنفقات البيع وهامش الربح.

- **العلاقة بين ادارة التسويق والادارة الهندسية :**

تطلب ادارة التسويق من القسم الهندسي ما يلي :

١. ان يكون القسم مستعد لتقديم التصميمات والاختراعات والتعديلات في تصميم السلعة لكي يتجاوب المشروع مع احتياجات و رغبات المستهلكين .
٢. التعاون التام مع قسم تصميم السلعة لكي يقدم للجمهور والمستهلكين بعض التعليمات عن طرق استعمال السلعة .
٣. الرقابة الدقيقة علي الانتاج وعلي مستوي الجودة .
٤. العمل علي منع التاخير سواء في تقديم التصميمات الحديثة في الوقت المناسب او اجراء التعديلات في السلع القديمة .

V. اسباب ادراك المنظمات لاهمية ادارة التسويق :

تتلخص اهم الاسباب التي ادت الي اكتشاف منظمات الاعمال اهمية ادارة التسويق فيما يلي[١] :

١. تدهور حجم المبيعات .
٢. ظهور جمعيات حماية المستهلك.
٣. الرغبة في دخول واكتشاف اسواق جديدة .
٤. ارتفاع التكاليف البيعية .
٥. ارتفاع حدة المنافسة بانواعها المختلفة.
٦. تغير انماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين.

---

(١) د.عبد السلام ابو قحف – التسويق مدخل تطبيقي- مرجع سبق ذكرة ص ٢٢

الفصل الثانى
التخطيط التسويقى

الفصل الثانى
التخطيط التسويقي

- مفهوم التخطيط التسويقي(*) :

نظرا لتعقد المشكلة التسويقية والتغير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة واستخدام اسلوب تحليلي للنظم كأداة لتحليل عملية التاقلم بين البيئة والمشروع واتساع مجال التسويق محليا ودوليا وتاثير التطورات السياسية فـي الحرب الاقتصادية والتسويقية فقد ظهرت الحاجة الي تطبيق العلوم التخطيطية في رسم وتنفيذ السياسات والقرارات التسويقية حتي يمكن الاقلال من المخاطر المحيطة بهذة السياسات والقرارات .. والآن مـاذا يقصد بـالتخطيط بصفة عامة ؟ ثم مـاذا بقصد بـالتخطيط التسويقي .. ؟ .

التخطيط كما سبق ان ذكرنا في الفصل الاول من هذا الكتاب هو مرحلة للتفكير فـي المستقبل وذلك بقصد التعرف علي المشكلات والاستعداد لحل تلك المشكلات اي ان العمل التخطيطي هو عمل ابداعي يتم من خلالـة تحديـد اهداف المنظمـة والاستراتيجيات والخطـط والسياسـات والموازنات وغيرها من الادوات العلمية اللازمة لتحقيق هذة الاهداف وذلك من خلال تامين الاستثمار الامثل لموارد المنظمة .

اما **التخطيط التسويقي** فهو يعني الاستغلال الامثل للموارد التسويقية فـي المنظمة من اجل تحقيق اهدافها التسويقية ويتضمن التخطيط التسويقي سلسلة منطقيـة مـن الانشطة المترابطة التي تؤدي الي وضع الاهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذة الاهداف ومن الناحية النظرية فـان عملية التخطيط التسويقي تبدو سهلة للغاية فهي تتضمن مراجعة الوضـع الحالي وصياغة بعض الفرضيات الاساسية وتحديد الاهداف التسويقية ثم الاسواق المستهدفة واتخاذ القرارت بشان كيفية تحقيق هذة الاهداف ثم جدولتها ووضع الحسابات اللازمة لتحقيقها

(*) تستخدم بعض المنظمات لفظ الخطط التسويقية كمرادف للتخطيط التسويقي كما يستعمل البعض الآخر لفظ الخطة التسويقية لوصف احد اجزاء الخطة العامة للمنظمة .

(۱) د.فريد النجار – ادارة منظومات التسويق العربي والدولي – مؤسسة شباب الجامعة – الاسكندرية ۱۹۹۸ ص ۱۱۰- ۱۱۲ .

وهذة العملية تبدو سهلة نظريا ولكن عند التطبيق العملي تعد من اصعب المهام التسويقية لانها تستوجب تجميع كل العناصر التسويقية في خطة واحدة مترابطة اي ان التخطيط التسويقي يستلزم الربط بين العديد من العناصر والتي من اهمها[1]:

١. فلسفة التسويق بالمنظمة من حيث القيم والمعتقدات والآراء ووجهات النظر المسيطرة علي عقلية مديري التسويق ومندوبي المبيعات بالمنظمة .
٢. السياسات والاستراتيجيات التسويقية والتي تشير الي افضل طريقة لتنفيذ البرامج البيعية والتسعير والتربح ..... .
٣. الجداول الزمنية التي توضع بهدف ربط الاهداف التسويقية بتوقيت معروف في الاجل القصير والمتوسط والطويل المدي .
٤. الخطط التسويقية الفرعية للمناطق والسلع ولمجموعات المشترين.
٥. عمليات التنبؤ التجاري بحاجات السوق من السلع والخدمات بالكميات والاصناف في الوقت والجودة ولمجموعات المستهلكين.

وخلاصة القول ان التخطيط هو عملية عقلانية لعمل الاشياء بطريقة منطقية ــ ان نفكر قبل ان نعمل وان نتصرف علي ضوء الحقائق بدلا من الاحكام الشخصية .

غير ان عملية التخطيط التسويقي تكتنفها العديد من الصعوبات التي من اهمها [2]:

(١،٢) مالكولم ،ب.ماكدونالد ــ الخطط التسويقية كيفية اعدادها : كيفية تطبيقها ــ ترجمة صالح محمد درويش و د.عبد الله عوض ــ معهد الادارة العامة ــ الرياض ١٩٩٦ ص ٣٠ وما بعدها .

(*) قد يعتقد البعض ان عملية اتخاذ القرارات هي بمثابة عملية مرادفة للعملية التخطيطية وهذا ليس صحيحا لسببين هما:

١. ان عملية اتخاذ القرارات ترتبط بجميع الوظائف الادارية وليس التخطيط فقط .
٢. ان عملية اتخاذ القرارات تتعدي العملية التخطيطية فهي تصل الي عملية التنفيذ وتقييم النتائج.

١. عدم توافر الارشادات التي توضح كيفية تسيير عمليات التخطيط ابتداء من مراجعة الاهداف الي وضع الاستراتيجيات ثم البرامج التنفيذية والميزانيات ثم مراجعتها مرة اخري حتي تصل الادارة الي حل وسط ومقبول بين ما هو مرغوب فية وما يمكن تطبيقة في الواقع العملي مع عدم اغفال جميع القيود والصعوبات التي تواجة اي منظمة .

٢. ان النظام التخطيطي نفسة لا يمكن اعتبارة طريقة مثالية بحيث يمكن تطبيقة علي اي منظمة دون تمييز وذلك نظرا لاختلاف احجام المنظمات ودرجة التعقيد فيها وكذا طبيعة الهياكل التنظيمية وتنوع العمليات التجارية وخلاصة القول انة لايمكن ايجاد نظام موحد يناسب جميع المنظمات او يمكن تطبيقة دون ادخال بعض التعديلات الاساسية علية حتي يتناسب مع احتياجات كل منظمة .

٣. ان الدرجة التي يمكن ان تصل اليها المنظمة في ايجاد خطة موحدة ومتناسقة لاعمالها تعتمد علي عمق الفهم لدي هذة المنظمة لعملية التخطيط التسويقي ومدي ادراك الادارة بكافة مستوياتها لهذا المفهوم .

انواع التخطيط :

اوضحنا ان التخطيط تضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة فهو اذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها (*)....

(*) قد يعتقد البعض ان عملية اتخاذ القرارات هي بمثابة عملية مرادفة للعملية التخطيطية وهذا ليس صحيحا لسببين هما:

١. ان عملية اتخاذ القرارات ترتبط بجميع الوظائف الادارية وليس التخطيط فقط .

٢. ان عملية اتخاذ القرارات تتعدي العملية التخطيطية فهي تصل الي عملية التنفيذ وتقييم النتائج.

كما انة فعالية ادارية مستمرة لان الادارة لا تصل الي نقطة معينة لا تحتاج بعدها الي تخطيط ولا يعني ذلك ان الادارة لا تكتمل اعدادها لخطة معينة بل ان اعداد اي خطة لا ينهي الوظيفة التخطيطية بل يعيد توجيهها نحو الخطط الفرعية المنبثقة عنها وكذلك يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنيا مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية [1] وهنا تجدر الاشارة الي ان التخطيط ينقسم الي نوعين اساسيين هما :

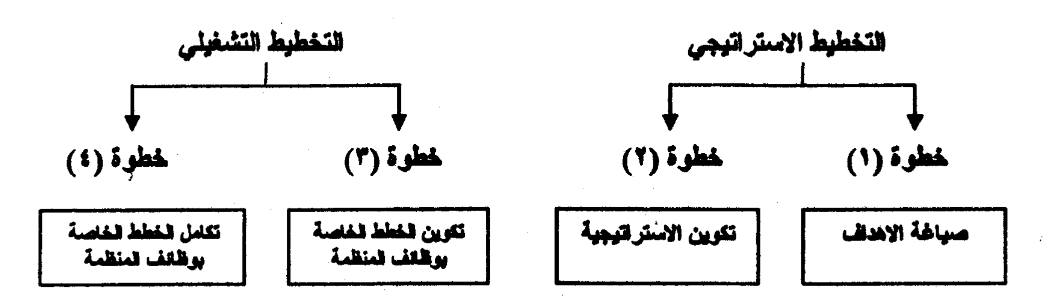
١ـ التخطيط التشغيلي:

وهو ذلك التخطيط الي يذهب اهتماماتة علي فعاليات المنظمة (اي وظائف المنظمة من انتاج وتسويق و تمويل ...)

٢ـ التخطيط الاستراتيجي:

وهو ذلك التخطيط الذي يذهب اهتمامة علي عملية صياغة الاهداف والشكل التالي يسهم في ايضاح العلاقة بين هذين النوعين من التخطيط :

شكل رقم (١٥)
العلاقة بين التخطيط التشغيلي والاستراتيجي



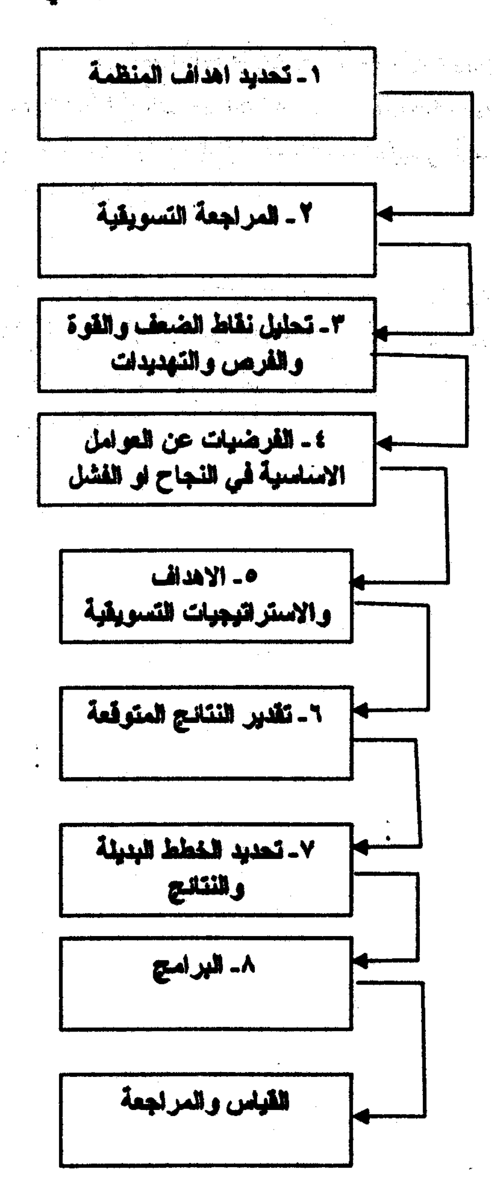
(١) د.خليل محمد الشماع – مباديء الادارة – مرجع سبق ذكرة ص ١٠١ وما بعدها .

- خطوات التخطيط التسويقي :

لا تختلف خطوات التخطيط باختلاف طبيعة الانشطة فهذة الخطوات تتصف بالعمومية مع مراعاة ان كل ما يحدث من اختلاف يندرج تحت المدي الزمني الذي تغطية الخطة او اساليب التنبؤ المستخدمة او الاهداف او ادوات تنفيذ الخطة .....

ومثل هذة الاختلافات قد ترجع الي عدد من العوامل من بينها العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية او الخارجية بالاضافة الي لختلاف توجهات ومهارات القائمين بالتخطيط وعموما فان الخطيط التسويقي يمر بالمراحل التي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(١٦)
خطوات التخطيط التسويقي [١]



(١) المرجع السابق ص ٣٩ .

- التخطيط التسويقي ودورة حياة المنظمة :
من المعروف ان المنظمة تمر بالمراحل التالية :

١- مراحل التكوين والابداع "التقديم":
في هذة المرحلة تكون المنظمة علي درجة عالية من المرونة والاستجابة الي التغيير في احتياجات العملاء كما ان المديرين يكونوا علي اتصال دائم مع العملاء والموظفين لذا فان استخدام التخطيط التسويقي في هذة المرحلة لايقدم اي فائدة ملموسة تبرر استخدامة وتكاليفة .

٢- مرحلة التوجية(مرحلة النمو):
وهنا يتم التفرقة بين حالتين :
- الحالة الاولي ان يعهد لعملية التخطيط التسويقي الي شخص واحد يكلف باعداد الخطة التسويقية وعلية ان يقدم في النهاية تقريرا متكاملا عنها كما ان خطوات عملية اقرار الخطة والموافقة عليها تكون موضحة بشكل نهائي .
- الحالة الثانية ان يعهد بعملية التخطيط التسويقي الي مجموعة من الافراد بحيث يتم توجيههم الي المعلومات المطلوب اعدادها كل في مجال عملة وتخصصة ويقع عليهم جميعا عبء اعداد الخطة وتقديمها الي الادارة العليا .

٣- مرحلة التفويض (مرحلة النضج):
وهنا يتم التفويض بشكل كبير عند اعداد الخطة املا في الحصول علي مدخلات عالية الجودة من قبل الاشخاص المشاركين في عملية الاعداد وكذلك الي مستويات عالية من الالتزام من قبل هؤلاء الاشخاص مع ملاحظة ان التفويض هنا يكون لكافة فروع المنظمة حيث يقوم كل فرد باعداد خطة التسويق وارسالها الي المركز الرئيسي الذي يقوم بالتنسيق بين هذة الخطط وصولا الي الخطة التسوقية المتكاملة .

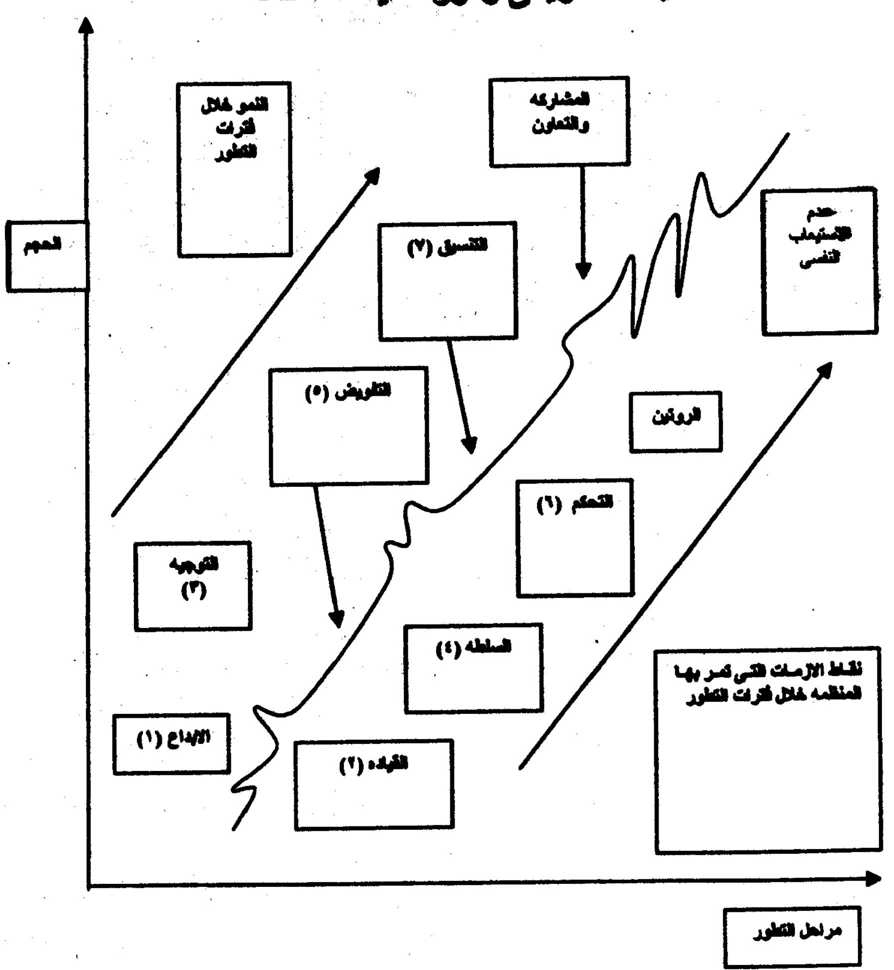
٤- مرحلة التنسيق (مرحلة الاشباع):

في هذة المرحلة تكون المنظمة قد استوعبت دروس ومشكلات مرحلتي التوجية والتفويض ومن ثم يتم التاكيد علي اهمية التوجية من اعلي الهرم التنظيمي الي اسفلة كما يتم التركيز علي اهمية التنسيق لمساعدة المنظمة علي الاستغلال الامثل لمواردها وفي هذة المرحلة يكون هناك ادراك تام لاهمية التخطيط .

٥-مرحلة المشاركة (مرحلة الانحدار):

في هذة المرحلة تكون بيئة العمل في المنظمة قد تغيرت لتطور اعمالها ومن ثم يصبح من الضروري تغيير او تعديل اجراءات التخطيط التسويقي بما يواكب هذا التغيير لذا فان عملية الابداع تصبح عظيمة الاهمية في هذة المرحلة والشكل التالي يسهم في ايضاح المعني السابق :

شكل رقم (١٧)
التخطيط التسويقى ودورة حياة المنظمه[1]



(١) د. مالكوم هـ ب – مرجع سبق ذكره – ص٣١٥

- اهمية التخطيط التسويقي :

يفيد التخطيط التسويقي في المجالات الآتية [1] :

١. تمكن ادارة التسويق من التفكير المبكر والمنظمة في كافة الامور المتعلقة بالنشاط التسويقي .
٢. ضمان اعلي درجات التنسيق والتكامل للجهود التسويقية المختلفة في منظمات الاعمال .
٣. الاستغلال الامثل للموارد المتاحة مما يؤدي الي خفض تكاليف التسويق .
٤. ضمان التكامل والتوازن بين الاقسام المختلفة فى المنظمة .
٥. المساعدة في معرفة وتحديد مصادر المميزات النسبية وتحديد الاهداف والاستراتيجيات .
٦. تطوير الكفاءة في آداء الاعمال من خلال احساس المسؤلين بالعلاقات المتبادلة بين الادوار المختلفة .
٧. خفض الوقت اللازم للقيام بالانشطة التسويقية المخططة لان الآداء سيقتصر علي العمل الضروري بالاضافة الي امكانية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من اجزاء العمل التسويقي .

- التخطيط التسويقي ومستوي دعم الادارة العليا :

هنا يمكن تحديد اربعة مستويات لمدي قبول الادارة العليا للتخطيط التسويقي هي :

١. المستوي الاول : تجاهل التخطيط التسويقي تماما .
٢. المستوي الثاني : معاملة التخطيط التسويقي بلا مبالاة كما لوكانت المنظمة تتحدث عنة ولاكنها لا تطمح في تحقيق اي نتائج نهائية من ذلك .

---

(١) د.بشر العلاق وآخرون – ادارة التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٥٢ وما بعدها .

٣. **المستوي الثالث :** التعامل مع التخطيط التسويقي بشكل جاد ونسبياً حيث يؤخذ في الاعتبار وبشكل محدود توزيع المصادر والموارد علي بعض العمليات اذا ارادت المنظمة الحصول علي نتائج جيدة .

٤. **المستوي الرابع :** يؤخذ التخطيط التسويقي بشكل جاد تماما كما يكون هناك تأكيد علي ان التخطيط التسويقي لا يعني توزيع الموارد فقط بل ان نتائج عملية التخطيط قد تؤدي الي تغير اتجاة وطبيعة اعمال المنظمة كما قد يغير معة الهيكل التنظيمي للسلطة فيها .

ومن هنا فانة يجب الا ننظر الي التخطيط التسويقي علي انة مجرد عمليات اقتصادية تم تصميمها لاستخدام المصادر بشكل فعال فقط ولكن يجب ان ننظر الية علي انة الميكانيكية التي تغير واقع المنظمة الداخلي استجابة للتغيرات الخارجية كما ينبغي ان تدرك انة علي قدر دعم الادارة العليا للتخطيط التسويقي يتحدد قدرة المنظمة علي مواجهة المخاطر والاستعداد لمواجهة تهديد البيئة ومن ثم فانة يجب ان لا يقل دعم الادارة العليا للتخطيط التسويقي عن المستوي الثالث لان اي مستوي اقل من ذلك يعتبر بمثابة اضاعة للوقت والجهد [١] .

- التخطيط الاستراتيجي [*]:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي عملية تحديد اهداف المنظمة علي المدي المتوسط والطويل مع تحديد السبل التي تسمح بتحقيق هذة الاهداف بافضل الطرق واقل التكاليف ولا يصاغ التخطيط الاستراتيجي ضمن مستوي واحد من المستويات التخطيطية في المنظمة بل هو خلاصة جهود تخطيطية تتم في المستويات التخطيطية الثلاثة والمتمثله في مستوي المنظمة ككل ثم مستوي كل وحدة ادارية ثم مستوي كل وظيفة من الوظائف التي تتضمنها الوحدات الادارية وذلك علي النحو التالي[٢]:

---

(١) مالكولم ه.ب ماكدونالد – الخطط التسويقية – مرجع سبق ذكرة ص ٣٣٢ .

(٢) د.يوسف ابو فارة – التدقيق التسويقي – الادبية للطباعة والنشر – مدينة الخليل ٢٠٠١ ص ٤٠ وما بعدها .

(*) يقصد بالاستراتيجيه بصفه عامه ذلك الطريق الذى يمكن ان نسلكه للوصول الى الاهداف المتوسطة وطويلة المدى

ا- التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة :

وهنا نجد ان كوتلر يشير الي ان التخطيط هنا يجب ان يراعي اربعة انشطة تخطيطية هي :

١. **تحديد رسالة المنظمة** اي تحديد العمل الذي تمارسة المنظمة وتحديد المستهلك والقيمة التي تحققها له المنظمة ومستقبل عمل المنظمة وهنا يشير الي ان الرسالة الجيدة للمنظمة تتميز بثلاثة خصائص :

أ- التركيز علي عدد محدود من الاغراض .

ب-التاكيد علي عدد من السياسات والقيم التي تود ان تشبعها المنظمة .

ج- تحديد المستويات التنافسية الرئيسية (مدي الصناعة والمنتجات والقطاعات التسويقية ...)

٢. **تحدي وحدات العمل الاستراتيجيه** حيث ينبغى ان يتم ذلك فى ضوء عملية اشباع حاجات المستهلك وهذه الوحدات الاستراتيجيه عادة ما تتميز بثلاث خصائص هى :

أ- انها تعبر عن عمل منفرد او مجموعه اعمال لها صله مشتركه ويمكن التخطيط لها بصوره منفصله عن باقى المنظمه

ب-وحدة الاعمال الاستراتيجيه لها المنافسون الخاصون بها

ج- لها مدير مسؤل عن التخطيط الاستراتيجى والاداء المالى ويقوم بالرقابه على معظم العوامل التى تؤثر فى الاداء

٣. **تخصيص الموارد لكل وحده** فالهدف من تحديد وحدات العمل الاستراتيجيه هو المساعده فى تحديد الاستراتيجيات المناسبه لكل وحده اعمال وتخصيص الاموال اللازمه لها وذلك بالاستعانه بالكثير من الادوات والتى منها مصفوفة الحصه / النمو التسويقى / مصفوفة الاشارت الضوئيه

٤. **التخطيط لاعمال جديده** حيث انه يجب على الاداره اذا لمست ان هناك فجوه بين المبيعات والارباح المتوقعه وبين ما تطمح الى تحقيقه ان تسعى الى تطوير اعمال جديده تحقق طموح الاداره

ب- التخطيط علي مستوي الوحدات الادارية " التخطيط التكتيكى" :

حيث اشار كوتلر ان التخطيط عن هذا المستوي يتضمن ثماني خطوات هي :

١- **تحديد رسالة الوحدة الادارية** التي ينبغي ان تكون ضمن رسالة المنظمة ومنسجمة تماما معها .

٢- **التحليل الدقيق للبيئة الخارجية** وذلك من خلال انشاء نظام دقيق للمخابرات التسويقية يمكن من التعرف علي الفرص والتهديدات الكامنة في هذة البيئة وادراكها .

٣- **تحليل البيئة الداخلية** بما يمكن من التعرف علي نقاط القوة والضعف التي تتواجد داخل تلك الوحدات بما يمكن من تقليص عناصر الضعف الي ادني حد ممكن والاستغلال الافضل لعناصر القوة .

٤- **صياغة الاهداف** وهنا ينبغي مراعاة ما يلي :

أ- ترتيب الاهداف بشكل هرمي من الاكثر اهمية الي الاقل اهمية.
ب- ان تصاغ باسلوب كمي بقدر الامكان .
ج- ان لا تحتوي علي اي تعارض.
د- ان تكون ممكنة التحقيق .
ه- صياغة استراتيجية الاعمال حيث توجد العديد من الخيارات الاستراتيجية التي تمكن الوحدة الادارية الاختيار من بينها ومن بين تلك الاستراتيجيات :

- استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة .
- استراتيجية التميز.
- استراتيجية التركيز.

هذا ويلاحظ ان فهم الفرق بين الخطة التكتيكية والخطة الاستراتيجية وارتباطها بصفتي الكفاءة والفاعلية اي كونها كفء ومؤثرة وفعالة يعد نقطة البداية في عمليات التخطيط التسويقي ويمكن ايضاح ذلك من خلال الرسم التالي :

شكل رقم (١٨)
الفرق بين الخطة التكتيكية والخطة الاستراتيجية
واثر ذلك علي الكفاءة والفاعلية التسويقية

الخطط الاستراتيجية

الخطط التكتيكية	فعال	غير فعال
كفء	تزدهر وتنمو	تموت ببطيء
غير كفء	تحافظ علي بقائها فقط	تموت سريعا

ومن الرسم لاحظ ان المحور الافقي يمثل الخطط الاستراتيجية اما المحور الراسي فيمثل الخطط التكتيكية حيث لاحظ ان المنظمات التي تتمتع بخطط استراتيجية فعالة وخطط تكتيكية كفء تنمو وتزدهر اما المنظمات التي لديها خطط استراتيجية فعالة غير ان خططها التكتيكية غير كفء فانها تحافظ علي بقائها فقط والمنظمات التي لديها الخطط الاستراتيجية غير فعالة وخطط تكتيكية كفء فانها تموت ببطء والمنظمات التي لا يوجد لها خطط استراتيجية فعالة ولا خطط تكتيكية كفء فانها تموت مبكرا .

٦- **صياغة البرامج** حيث يتم ترجمة الخيار الاستراتيجي الذي ستتبناة الوحدة الادارية الي برامج عمل تفصيلية .

٧- **التنفيذ** حيث اكد peters [1] ان تحقيق النجاح في عملية التنفيذ لا يعتمد علي الاستراتيجية فقط بل هناك عناصر اخري تتمثل في الهيكل الاداري والقيم المشتركة والمهارات والعاملين بالوحدات الادارية .

٨- **الرقابة والتغذية العكسية** وهنا يلاخظ ان التغيرات التي تحدث في الاسواق تكون دائما اسرع من التغيرات التي تطرا علي استراتجية المنظمة لذا فان علي المنظمة ان تلاحق هذة التغيرات حتي لا تفقد فاعليتها .

ج- التخطيط علي المستوي الوظيفي "التخطيط التشغيلى" :

وهنا نجد ان كوتلر قد اشار الي ان التخطيط يجب ان يتضمن اربع نقاط اساسية هي :

---

(1) peters , Thomas J., and rob ert H. water man is search of excellence : lessons from American's best-run companies , new york : harper grow 1982 pp 9 – 12 .

١- **تحليل الفرص التسويقية طويلة الامد** من اجل استغلال هذة الفرص في تطوير الآداء وتحسينة وذلك يتطلب وجود نظام معلومات تسوقي فعال بالاضافة الي وحدة مستقلة لبحوث التسويق .

٢- **تطوير استراتيجيات التسويق** حيث يلاحظ ان الاستراتيجيات التسويقية قد تركز علي سوق واحد او اسواق متعددة كما انها قد تركز عل مرحلة واحدة من مراحل نمو السلعة ومن ثم فان الامر يتطلب مراجعة مستمرة لهذة الاستراتيجيات حتي تتواكب مع اي تغيرات تطراء عل بيئتها الخارجية .

٣- **تخطيط برامج التسويق** حيث ان تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب تحويلها الي برامج تسويقية وهذا في حد ذاتة يتطلب اتخاذ ثلاثة قرارات رئيسية هي:

- تحديد مستوي النفقات التسويقية الضرورية لتحقيق الاهداف التسويقية .
- تحديد كيفية تقسيم موازنة التسويق بين عناصر لمزيج التسويقي.
- تحديد المخصصات المالية اللازمة للمكونات الفرعية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي .

٤- **ادارة جهود التسويق** اي بناء تنظيم تسويقي قادر علي تحقيق الرقابة الكافية علي تنفيذ الخطة التسويقية وذلك يتطلب من مدير التسويق القيام بالمهام التالية :

- تنسيق عمل جميع العاملين في التسويق .
- الاختيار الدقيق للعاملين في مجال التسويق .
- العمل بصورة متقاربة ومتكاملة مع كافة المديرين المسؤلين بالمنظمة .

- طرق التخطيط التسويقي:

توجد ثلاثة طرق رئيسية لممارسة التخطيط التسويقي هي [1]:

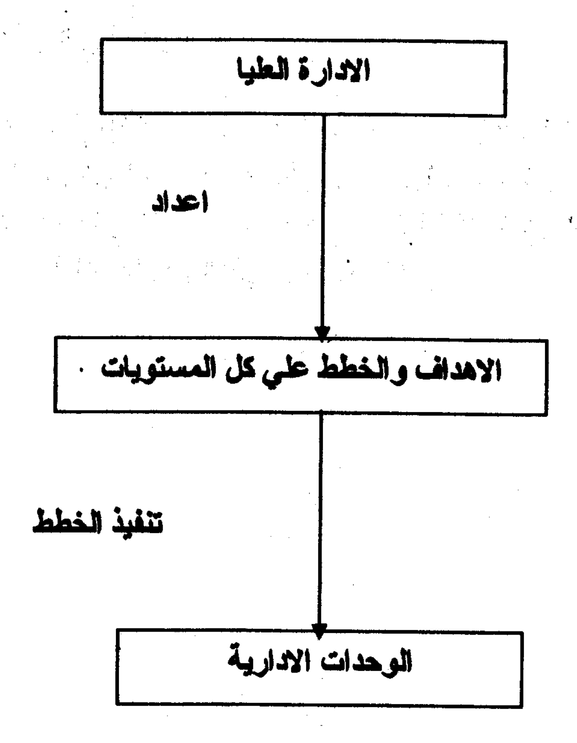
١- التخطيط من اعلي الي اسفل :

ويتم ذلك من خلال قيام الادارة العليا بتحديد الاهداف والخطة العامة للمنظمة وكذا الاهداف والخطة الخاصة لكل وحدة تنظيمية ويقتصر دور الوحدات التنظيمية هنا علي تنفيذ الخطط في محاولة لتحقيق الاهداف التي حددتها الادارة العليا و الشكل التالي يوضح ذلك .

---

(١) د.حسين علي – التسويق الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية – سلسلة الرضا للمعلومات – دار الرضا للنشر ٢٠٠٠ ص ٨٤ .

شكل رقم (١٩)
التخطيط من اعلي الي اسفل

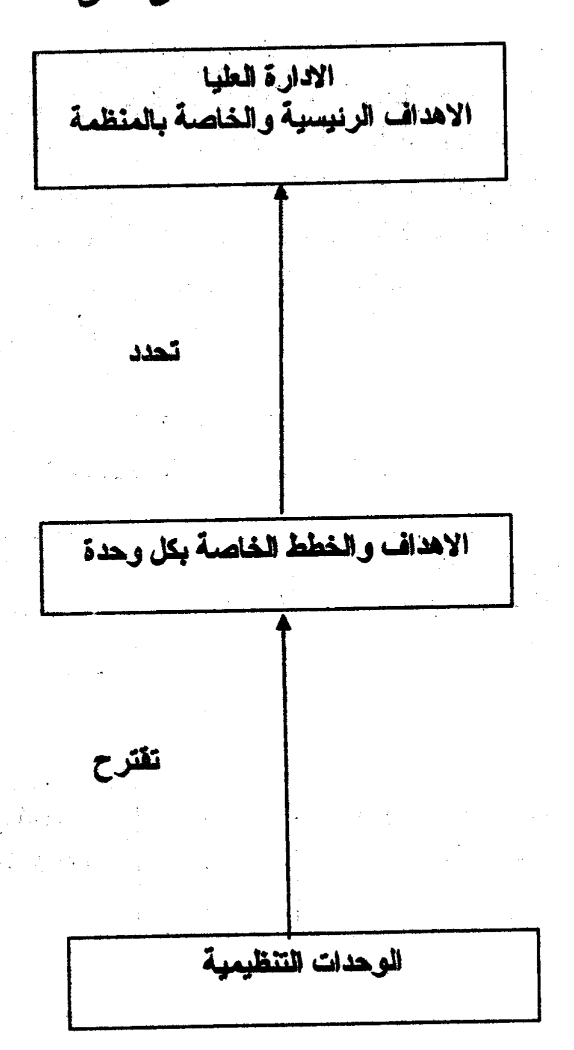


٢. التخطيط من اسفل الي اعلي :

وتضمن هذة الطريقة فلسفة معاكسه تماما للطريقة الاولي حيث تقوم كل وحدة تنظيمية بتحديد اهدافها ووضع الخطط الخاصة بها ومن ثم تقوم الادارة العليا بتجديد الاهداف والخطة العامة للمنظمة والشكل التالي يسهم في اضاح هذا المعني :

شكل رقم (٢٠)

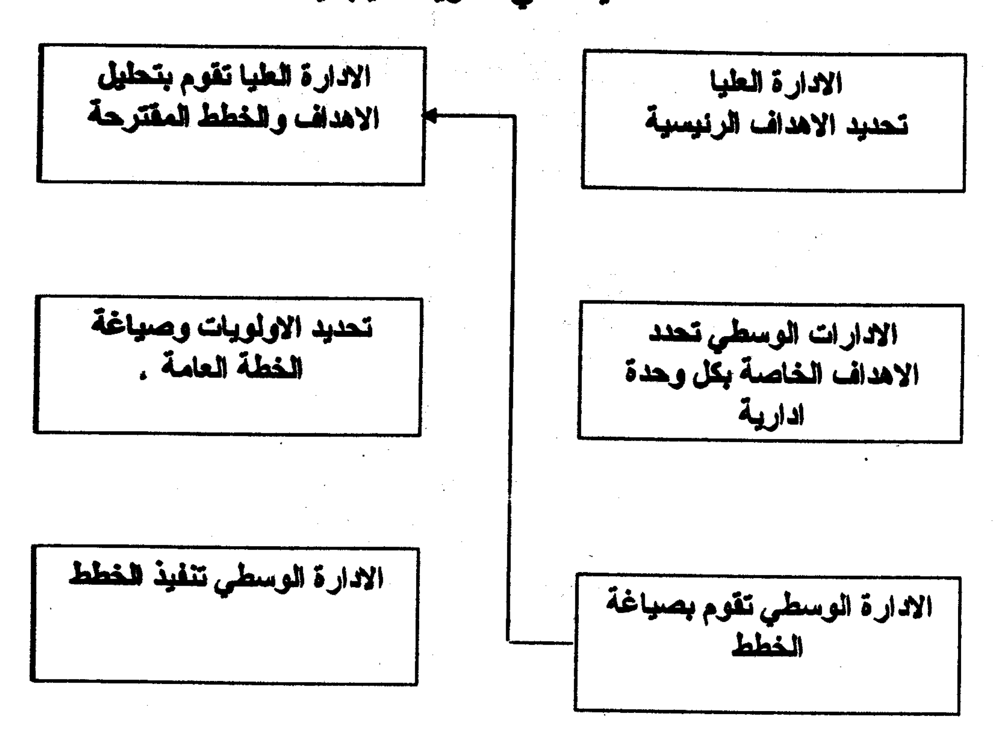
التخطيط من اسفل الى اعلى



٣- التخطيط اعلي – اسفل – اعلي "التخطيط علي الطريقة اليابانية":

وهنا يتم اشراك المسؤلين في كافة المستويات الادارية في تحديد اهداف وحداتهم التنظيمية وفي وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذة الاهداف حيث تقوم الادارة العليا بتجديد اولي للاهداف العامة للمنظمة وتطلب من الادارات الوسطي ان تضع اهدافها وخططها ثم تقوم الادارة العليا بتقييم تلك الاهداف والخطط ومن ثم تقوم باعادة صياغة الخطة العامة وتشارك الادارات الوسطي في وضع الخطة النهائية بما ينسجم مع هذة الخطة والشكل التالي يسهم في الايضاح :

شكل رقم (٢١)
التخطيط علي الطريقة اليابانية



- الصعوبات التي تواجة عملية التخطيط التسويقي :

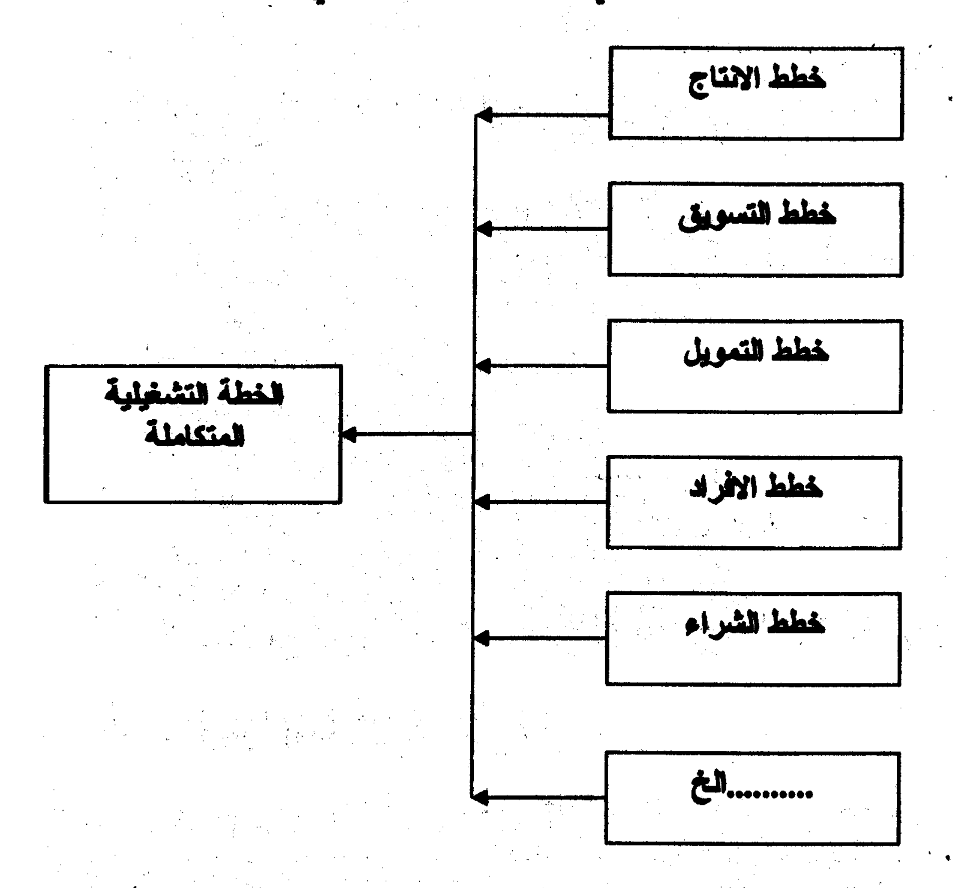
تتمثل اهم الصعوبات التي تواجة التخطيط التسويقي فيما يلي :

١. الخلط بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدي وبين التخطيط قصير المدي .
٢. الفصل بين الوظيفة التسويقية والوظائف الاخري .
٣. الخلط بين وظيفة التسويق والمفهوم الحديث للتسويق الذي يهتم بتجديد احتياجات العملاء وتلبية هذة الاحتياجات .
٤. العقبات التنظيمية والتي تتمثل فيما يلي:
٥. عدم وجود المعرفة والمهارات الضرورية .
٦. عدم القدرة علي تحديد اولويات الاهداف .
٧. عدم استقرار الادارة وكثرة تغيير مديري التسويق .
٨. عدم وجود طريقة تنظيمية لانجاز عمليات التخطيط التسويقي .
٩. الخلط بين اجراءات التخطيط التسويقي ومخرجاتة .
١٠. الضعف في اجراء التحليلات المتعمقة للظواهر والمشكلات .

- الخطة التسويقية (التخطيط التشغيلي) :

ذكرنا ان هذا النوع من التخطيط ينصب اهتمامة علي وظائف المنظمات حيث يتم التركيز هنا علي وضع الخطط التفصيلية لكل وظيفة من وظائف المنظمات ثم العمل علي ايجاد التكامل بين هذة الخطط والشكل التالي يسهم في ايضاح هذا المعني :

شكل رقم (٢٢)
التكامل في ظل التخطيط التشغيلي



وهنا يتم اعداد الخطة التسويقية الكلية عن طريق ادماج الخطط التسويقية لكل قسم من اقسام ادارة التسويق فاذا كانت ادارة التسويق تعد طبقا لهيكل وظيفي فان ادارة التسويق تعد خطة لكل وظيفة من وظائف التسويق حيث تكون هناك خطة للقرارات السلعية واخري للتوزيع وثالثة للتسعير وهكذا اما اذا كانت ادارة التسويق تتبع اسلوبا سلعيا في هيكلها الاداري فقد تعد خطة لكل سلعة من السلع المنتجة كذلك اذا كان تنظيم ادارة التسويق قائم علي اساس القطاعات الجغرافية للسوق فيجب اعداد خطة لكل قطاع من قطاعات السوق التي يتعامل معها المشروع .

وعموما فانة مهما كان المعيار المستخدم فان الخطة التسويقية يجب ان تتضمن العناصر التالية [١]:

١. الفترة الزمنية التي يجب تنفيذ الخطة خلالها .
٢. الاهداف التي تسعي المنظمة الي تحقيقها خلال تلك الفترة .
٣. المسؤل عن تحقيق كل هذة الاهداف .
٤. الاعمال والنشاطات الواجب تنفيذها بقصد تحقيق الاهداف .
٥. الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذة الاعمال .
٦. المدة الزمنية التي يجب خلالها تنفيذ كل هذة الاعمال .
٧. المسؤل عن تنفيذ كل هذة الاعمال .

وقد اوضح كوتلر ان مداخل بناء وتنمية الخطط التسويقية التشغيليه يتم علي النحو التالي[٢] :

١. التخطيط عل اساس حجم المبيعات .
٢. مدخل التخطيط علي اساس الربح المستهدف .
٣. مدخل تعظيم الربح.
٤. المدخل التاريخي .

اما عن مكونات الخطة التشغيليه فقد اوضح كوتلر انها تتكون من :

١. ملخص مختصر يتضمن الاهداف الرئيسية والمقترحات وقائمة محتويات الخطة علي ان توضع بالطريقة التي تمكن الادارة العليا من فهمها بصورة سريعة .
٢. الموقف التسويقي الحالي وهنا يتم عرض البيانات التاريخية عن السوق والمنتوج والمنافسة والبيئة الخارجية .
٣. الاهداف والاستراتيجيات .
٤. البرامج والموازنات التقديرية .

---

(١) د.حسين علي – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٩٤ .

(2) p.h.kotler . op. cit., pp 253-10 .

شكل رقم (٢٣)
هرمية الخطة والمستوي الاداري

ادارة عليا

- تحديد استراتيجية المنظمة .
- تحديد مجال المنظمة واهدافها.
- اعتماد الموازنات وتخصيص الموارد.
- اعتماد الخطط التنفذية للاقسام .

ادارة وسطي

- تحديد اهداف كل قسم واستراتيجية طلب الخطط التنفيذة البديلة .
- مراجعة وتنسيق الخطط .
- مراجعة الموازنات المالية المطلوبة للاقسام .
- تقديم الموازنات والخطط للاعتماد .
- وضع الخطط التنفيذية وتحديد بدائلها وافضلها .
- وضع الموازنات المالية المطلوبة للتنفيذ.

اداره مباشره

- وضع الخطط التنفيذيه وتحديد بدائلها وافضلها
- وضع الموازنات الماليه المطلوبه للتنفيذ

- ادوات التخطيط التسويقي :

من المعروف ان اي خطة لابد وان تقوم علي دعامتين اساسيتين وخمسة عناصر امام الدعامتين فهما الاهداف والتنبؤات اما العناصر فهي السياسات والبرامج والاجراءات والوسائل والادوات والموازنة التخطيطية ونظرا لان الاجراءات تختلف من وظيفة الي اخري ومن منشاة لغيرها كذلك فان الوسائل والادوات سواء ما كان منها ماديا او بشريا يعتمد علي ظروف كل منشاة وامكانياتها المتاحة وطبيعة نشاطها والموازنة التخطيطية في مجال التسويق تخرج في قواعدها العامة عن الموازنات التخطيطية لكافة المجالات لذا فاننا سوف نوضح تلك الادوات بشيء من الايجاز اما التركيز الاكبر فسوف يكون علي الاهداف والسياسات مع استعراض طرق التنبؤ .

اولاً : الاهداف التسويقية :

يقصد بالهدف بصفة عامة ما نسعي الي تحقيقة وهو قد ياخذ احد الصور التالية[1] :

أ- **غايات** : وهي تلك الاهداف ذات الامد القصير .

ب- **اغراض** : وهي تمثل الجانب السلوكي للهدف او ما يطلق علية بالعامية لفظ النية .

ويتم تحقيق هذة الاهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات التي تطلب بشكل اساسي:

ا- البدء بتحقيق الهدف العام .

ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التي يمكن تحديدها بشكل عام من اجل تحقيق هذا الهدف .

ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد واكتشاف وسائل اكثر تحديدا لتحقيقة .

---

(١) د. محمد الصيرفي – مفاهم ادارية حديثة – دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠٣ ص ٢٠ وما بعدها .

وهنا تجدر الاشارة الي ان المديرين الاكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لاهمية وضع اهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة علي التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذة الاهداف كما يجب علي المديرين ان يكونوا علي فهم قوي بالمؤثرات التي تشكل اهداف المنظمة مع الادراك الكامل ان هذة الاهداف في ظل المفهوم الحديث للتسويق وطبيعة البيئة المنافسة التي يوجد بها ينبغي ان تدور حول النقاط التالية(١) :

١. الاستمرار والبقاء .
٢. نصيب متزايد من السوق في الاجل الطويل .
٣. نصيب من السوق في الاجل القصير .
٤. ربحية متزايدة ايا كان اسلوب تحديدها ومفهومها لدي المنظمة .
٥. قوي المشروع ونفوذة من حيث نصيبية من السوق او قيادتة الصناعية الي غير ذلك .
٦. سمعة وهيبة المشروع .

- انواع الاهداف :

هناك تقسيمات عديدة للاهداف من اهمها التقسيم علي النحو التالي :

١- **الاهداف الاستراتيجية** وهي تلك الاهداف التي توضع بمعرفة الادارة العليا وتتركز علي المسائل العامة والعريضة والمدي الزمني لهذة الاهداف مابين خمسة الي عشر سنوات ويطلق علية الهدف طويل المدي .

٢- **الهدف التشغيلي** وهو هدف يوضع بمعرفة الادارة الوسطي ويكون في ضوء الاهداف الاستراتيجية ويقع مداة الزمني ما بين اكثر من سنة واقل من خمسة سنوات وهو متوسط الاجل .

---

(١) د. هاني حامد الضمور – تسويق الخدمات – دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٢ ص ١٢٥.

٣- الهدف التكتيكي وهو يوضع بمعرفة الادارة المباشرة ويكون في ضوء الهدف التشغيلي ومداة الزمني ما بين شهر واقل من سنة وهو هدف قصير الاجل .

وفيما يلي جدولا يوضح امثلة لهذة الاهداف الثلاثة .

جدول رقم (٤)
الاهداف التسويقية [١]

مستويات الاهداف	التطبيقات
الهدف الاستراتيجي	جعل العاملين اكثر فهما واهتماما بالعملاء .
الهدف التشغيلي	• خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الافراد . • دعم الطرق الادارية – دعم سياسة الافراد – دعم سياسة التدريب الداخلي – دعم لجراءات التحفظ .
الهدف التكتيكي	• ان العاملين يجب ان يفهموا لماذا يتوقع منهم ان يتصرفوا بطريقة معينة او يجب عليهم دعم موقف معين . • يجب تطوير المنتوجات بصفة مستمرة خلال فترة طرحة بالاسواق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي .

٤- الهدف التعادلي وهو ذلك الهدف الذي يمكن المنظمة من التاقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستمرار والبقاء .

٥- الهدف التحسيني وهو ذلك الهدف الذي يضمن رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة عن طريق تحسين آداء العمليات المختلفة بطريقة اكفء .

---

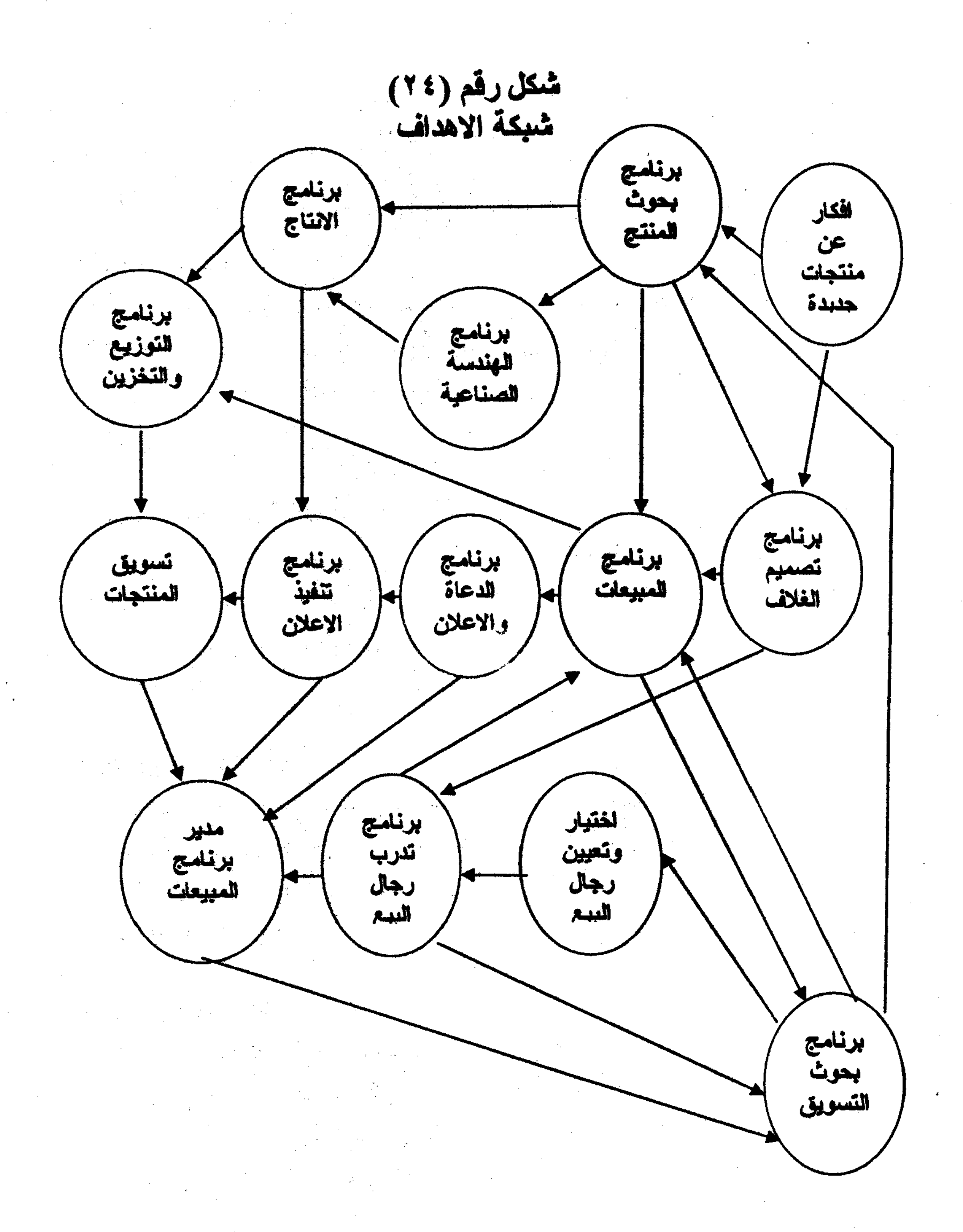
(1) louis A, allen , management and organization newyork mcgrawhill 1978 pp 12-15.

خصائص الاهداف :

١ـ تشابك الاهداف :

بما يعني ان تحقيق الاهداف لا يتم علي شكل خط مستقيم بل ياخذ شكل شبكة تتصل حلقاتها ببعضها البعض مع مراعاة ان اهداف الوحدات الادارية مكملة لبعضها البعض وليست متناقضة لان المنظمة لا يمكن ان تعمل بكفاءة في ظل وجود اهداف متناقضة ويوضح الشكل التالي شبكة الاهداف .

شكل رقم (٢٤)
شبكة الاهداف



ويوضح الشكل ان تحقيق اهداف البرامج المختلفة يتوقف علي تحقيق برامج في نفس المستوي او مستوي اعلي او ادني من المستويات الادارية .

٢- تعدد الاهداف :

ان تحديد الاهداف العامة للمنظمة لايعني تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الاهداف لكل مستوي اداري يتراوح ما بين خمسة الي عشرة اهداف في المتوسط ويفضل ان لا يزيد عدد الاهداف عن عشرة اهداف فقط .

٣- الدفع المتبادل للاهداف :

حيث يجب ان يؤدي تحقيق اهداف المنظمة الي تحقيق اهداف العاملين بها ومن ثم يؤدي الي تحقيق اهداف العاملين الي حفزهم لعمل شيء مقابل ذلك وهو تحقيق اهداف المنظمة وهكذا تستمر عملية الدفع .

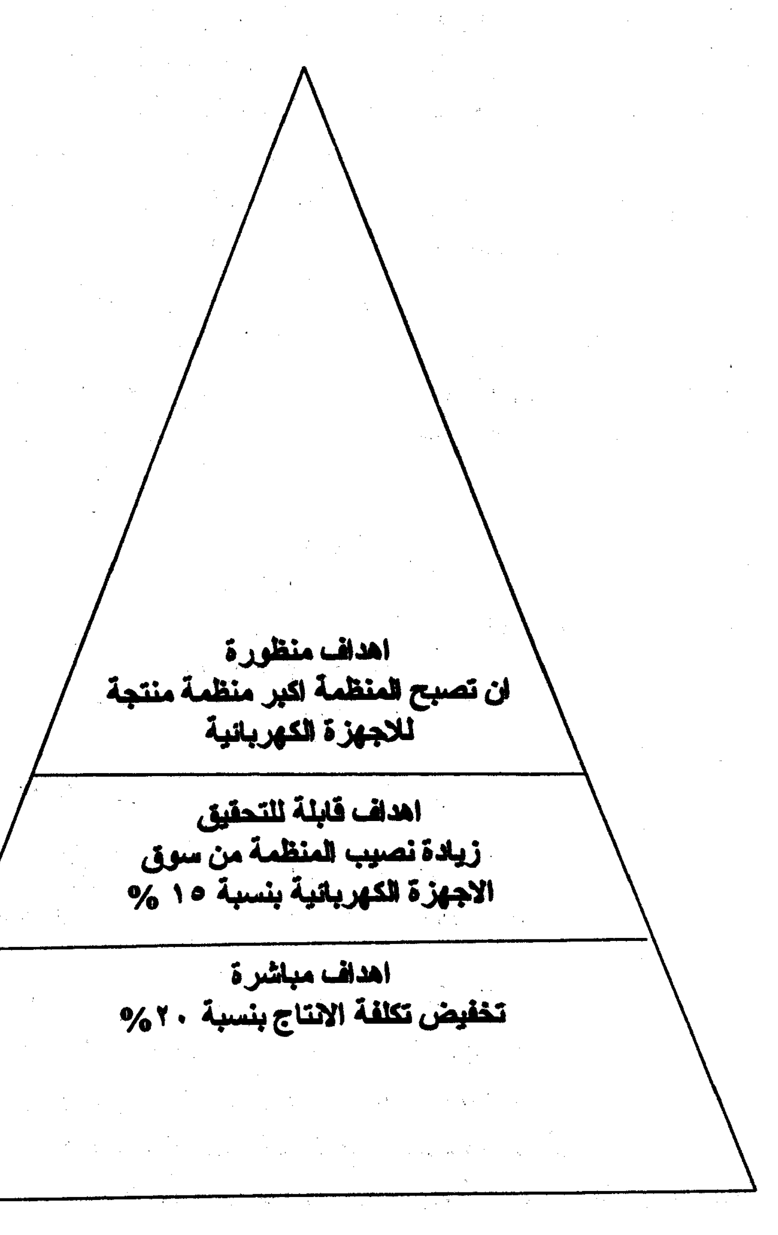
٤- استبدال الاهداف :

ونقصد بة انه في الظروف الغير عادية تستطيع المنظمة ان تضع اهدافا اخري تمكنها من مواجهة الامور الطارئة ولكن ينبغي ان يكون ذلك لفترات محدودة ولا عدلت اهداف المنظمة الطويلة والقصيرة المدي .

٥- هرمية الاهداف :

ويقصد بة ان الاهداف يجب ان تتدرج من اهداف منظورة تمثل الانجازات المرغوبة اكثر بالنسبة للمنظمة ثم اهداف قابلة للتحقيق وهي التي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لانجازها ثم اهداف مباشرة امكن الوصول اليها ويسهم الشكل التالي في ايضاح هذا المعني .

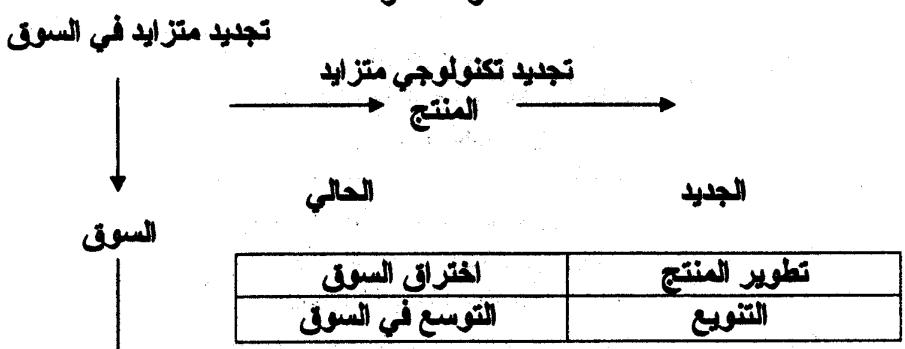
شكل رقم (٢٥)
هرمية الاهداف



- تحديد الاهداف التسويقية :

ذكرنا ان الهدف هو ما نسعي الي تحقيقة اما الهدف التسويقي فهو امر يتعلق بالمنتجات والاسواق فقط اي ان ما نسعي الي تحقيقة في مجال التسويق ينبغي ان ينحصر في مجال المنتجات والاسواق فقط وذلك نظرا لان الغايات المالية للمنظمة تتحقق فقط عندما نبيع شيئا الي شخص ما وان الدعاية والاعلان ونظام التسعير ومستوي الخدمة .... ما هي الا استراتيجيات تستخدمها المنظمة للنجاح في ذلك وهكذا ينبغي عدم الخلط بين اهداف التسعير واهداف الترويج واهداف الاعلان ..... ومن جهة ومن اهداف التسويق من جهة اخري [1] اما عن الكيفية التي يتم بها تحديد الاهداف التسويقية فانها تحتاج منا الرجوع الي مصفوفة انسوف التي تبسط الموقف التنافسي للمنظمة في بعدين اثنين هما " المنتجات والاسواق " ومن خلال ذلك يقوم انسوف بتجديد اربع سياسات ممكنة للمنظمة توضحها المصفوفة التالية :


شكل رقم (٢٦)
مصفوفة انسوف



ومن المصفوفة يمكن استنتاج السياسات الاربعة التالية :

- ⟵ تطوير منتجات جديدة للاسواق الجديدة .
- ⟵ تطوير منتجات جديدة للاسواق الحالية .
- ⟵ فتح اسواق جديدة للمنتجات الموجودة حاليا .
- ⟵ بيع المنتجات الموجودة حاليا للاسواق التي تخدمها الاسواق الحالية .

---

(١) مالكوم .ه.ب. ماكدونالد – الخطط التسويقية – مرجع سبق ذكرة ص ١٧٥ وما بعدها .

اي انة يمكن القول ببساطة ان الاهداف التسويقية تدور حول المجالات التالية :

١. المنتجات الحالية في الاسواق الحالية .
٢. المنتجات الحالية في الاسواق الجديدة .
٣. المنتجات الجديدة في الاسواق الجديدة .
٤. النتجات الجديدة في الاسواق الحالية .

- **شروط صياغة الاهداف التسويقية (١) :**

١. يجب ان تشترك جميع المستويات التنظيمية في تحديد الاهداف التسويقية .
٢. يجب ان توضع الاهداف التسويقية في ضوء الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة .
٣. من الضروري ان تكون الاهداف واضحة ومحددة من حيث الكم والنوع .
٤. لا يكفي معرفة الهدف الكلي للنشاط التسويقي ولكن ينبغي تحديد نصيب كل رجل بيع من هذة الاهداف التي تحدد بالمشاركة مع مدير التسويق .
٥. يجب ان يكون للاهداف التسويقية جدول زمني معروف.
٦. يجب ان توضع معدلات للأداء التسويقي بجانب كل هدف من الاهداف .
٧. يجب تحديد اولويات للاهداف التسويقية علي ان تراجع تلك الاولويات في ضوء تاثيرات البيئة التسويقية علي المنظمة .
٨. يجب ان تنبع الاهداف التسويقية من الاهداف الكلية للمنظمة بحيث تخدم الاهداف الانتاجية والتمويل واهداف العاملين بالمنظمة .

---

(١) د.فريد النجار – ادارة منظومات التسويق- مرجع سبق ذكرة ص ٩٣ .

- **مراحل صياغة الاهداف التسويقية :**

تمر عملية صياغة الاهداف بخمس مراحل نوجز فيها ما يلي:

١. **مرحلة البحث عن الاهداف الممكنة** حيث يتم التركيز هنا علي الاهداف الاستراتيجية والاهداف متوسطة الاجل .
٢. **مراحل ربط الاهداف بالواقع العملي** وهنا يتم التركيز علي القيم الواجب توافرها والوقت اللازم لتحقيق تلك الاهداف وذلك بعد تحديد محتوي الاهداف بدقة وبشكل ملموس .
٣. **مراحل تحليل العلاقة بين الاهداف** وذلك عن طريق :
   - توضيح علاقات الارتباط او عدم الارتباط بين الاهداف وذلك حتي يمكن استعباد الاهداف المتضاربة .
   - ترتيب العلاقات بين الاهداف وذلك بحسب الاولويات التي تراها المنظمة .
٤. **مرحلة تحليل مدي امكانية تحقيق الاهداف** وذلك علي ضوء ما قد يتوافر من الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق الاهداف .
٥. **مرحلة اعتماد الاهداف** التي يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية المتوافرة لدي المنظمة .

- **اهمية تحديد الاهداف التسويقية :**

يساعد تحديد الاهداف التسويقية فيما يلي :

١. حث المسؤلين بالمنظمة علي الخروج عن النمط التقليدي والمتمثل في التفكير باسلوب فردي الي العمل بشكل جماعي يسمح باكتشاف المشاكل والصعوبات والبحث عن الحلول البديلة.
٢. يساعد وجود الاهداف المحددة بشكل دقيق وموضوعي علي منع التباعد والتناقض بين الاهداف التسويقية .

٣. تساعد الاهداف علي وضع نظام للرقابة تتحول فية الاهداف الي ارقام تشكل جزء اساسيا من الموازنات التقديرية .

٤. تستخدم الاهداف كمعيار للحكم علي مدي انسجام الاعمال التي يخطط لتنفيذها مع توجهات الادارة العليا .

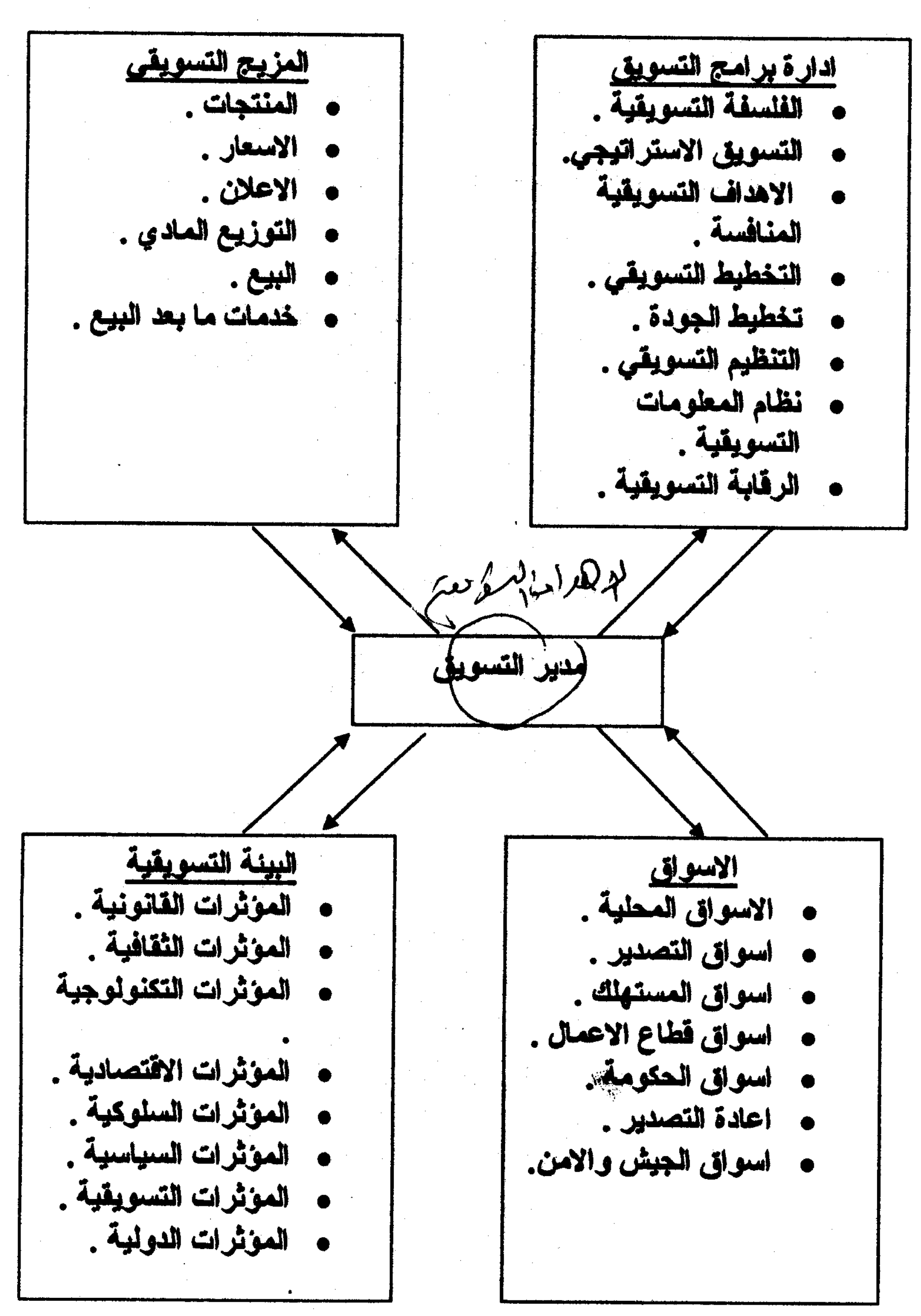
- علاقة الاهداف التسويقية بالمزيج التسويقي والبيئة التسوقية :

تعتبر هذة العلاقة علاقة ديناميكية حيث ان اي تغيير في عناصر المزيج التسويقي والبيئة التسويقية يستوجب بالضرورة تغير مماثل في الاهداف التسويقية والشكل التالي يوضح هذة العلاقة[١] .

---

(١) المرجع السابق ص ٩٨ .

شكل رقم (٢٧)
علاقة الاهداف التسويقية بالمزيج والبيئة التسويقية



ثانياً : السياسات التسويقية :

يقصد بالسياسات التسويقية " مجموعة من القواعد (*) العامة التي تقوم بتوجية العمل التسويقي بما يضمن اتخاذ القرارات في ظل اطار محدد ومرن يمكن سرعة تغيرة اذا لزم الامر دون ان يترتب عن ذلك العقاب " ويفهم من ذلك ان السياسة التسوبقية تحدد المجال الذي يتخذ القرار التسويقي داخلة كما انها تضمن ان يكون القرار متمشيا مع الاهداف التسويقية ومساهما في تحقيقها اي ان السياسة التسويقية هي بيان موجز بالاهداف والاستراتيجيات تعمل علي تشجيع اتخاذ القرارت التسويقية بتقديم ارشادات معينة ويشترط في السياسات ما يلي (1) :

١. ان تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي الي تحقيقة عند تنفيذة .
٢. ان تكون مقنعة عند التنفيذ.
٣. ان تكون مقنعة للتطبيق العملي من حيث لخذها في الاعتبار الموارد المتاحة والمتوقعة .
٤. ان تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل .
٥. ان تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول الي الاهداف .

- لماذا نضع السياسات التسويقة ؟
١. للاسراع في تحقيق الاهداف (**).
٢. للمعاونة في وضع الخطط الفرعية .
٣. للاقتصاد في الوقت والجهد .
٤. ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها.
٥. تكوين صورة طيبة عن ادارة التسويق لتميزها عن غيرها بالسياسات المقررة .
٦. السماح لمديري التسويق بتفويض سلطاتهم مع المحافظة علي السيطرة في آن واحد .

(*) القاعدة هي تعبير للخص عما يجب عملة وعما لا جب عملة ولا تسمح بوجود اي انحراف عنها .

(**) نبغي التمييز بين السياسات التسويقية والاهداف التسويقية فالاهداف هي نقاط النهاية للتخطيط بينما السياسة هي مرشد عام للطريق الذي يجب ان نسلكة لتحقيق الاهداف .

(١) د.خليل محمد حسن الشماع – مباديء الادارة – دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠١ ص ١٠٦-١٠٧.

- انواع السياسات :

هناك تقسيمات عديدة للسياسات من اهمها :

ا- التقسيم حسب المستويات التنظمية :

١. السياسات الاساسية " الاستراتجية " :
وهي السياسات التي توضع بمعرفة الادارة العليا او الملاك وتكون مدونة في نظام التاسيس ومداها الزمني اما طويل او متوسط الاجل وقد يشمل مداها التاثيري المنظمة ككل كما انة يمكن ان تجري عليها الادارة العليا اي تعديلات اذا لزم الامر .

٢. السياسات العليا "التنفيذية" :
وهي تصمم وتنفذ بمعرفة الادارة الوسطي في المنظمة وذلك في اطار السياسات الاساسية ولكنها تكون اكثر تفصيلا من السياسات الاساسية وتتعلق باوجة نشاط معين كالانتاج والتسويق والتمويل .

٣. السياسات التشغيلية "التكتيكية" :
وهي تلك السياسات التي توضع بواسطة الادارة الاشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الاعمال والمتعلقة بنشاط معين كالانتاج والتسويق والتمويل .

ب. التقسيم حسب المجالات الوظيفية :

١. السياسات التسويقية
وهي تشمل علي المباديء والقواعد التي تحكم تخطيط المنتجات من حيث انواعها واشكالها وتمييزها وتغليفها وكذلك تسعير المنتجات واختيار وسائل الترويج المناسبة لها بالاضافة الي تحديد منافذ التوزيع المناسبة لها .

٢. **السياسة المالية**

وهـي تحتـوي علـي كافـة الارشـادات المتعلقـة بمصـادر الامـوال واسـتخداماتها وسياسـات توزيـع الاربـاح والاهـلاك ونسـبة الاعتمـاد علي التوزيع الخارجي والنسَبة المالية ....

٣. **سياسات الانتاج**

وهـي تحتـوي علـي كافـة الارشـادات المتعلقـة بعمليـات التصـنيع والتمويـل والعمليـات الفنيـة والكميـات التـي يجـب انتاجهـا ومواقـع تسهيلات الانتاج ....(*) .

مراحل اعداد السياسات التسويقية :

يمر اعداد السياسات بمجموعة الخطوات التالية :

١. الاعتراف بوجود مشكلة تتطلب وضع سياسات للتعامل معها .
٢. تحديد طبيعة المشكلة .
٣. تحديد البدائل الممكن اتباعها لمواجهة المشكلة .
٤. تحديد اولويات البدائل السابقة .
٥. توزيع النتائج الخاصة بكل بديل .
٦. اختيـار البـديل الامثل فـي ضـوء القيم الكميـة والنوعيـة المطلـوب توافرها في السياسات التي يتم اختيارها .
٧. اصدار السياسات والعمل علي تنفيذها .

(*) تجدر الاشارة هنا الي ان هناك العديد من السياسات التي تغطي كافة وظائف المنظمة ولكننا نكتفي بما سبق ذكرة منعا للاسهاب الاداري هنا .

وعلي الرغم من ان كل منظمة تضع السياسات التسويقية التي تناسبها والتي قد تتشابة او تختلف مع سياسات المنافسين الا ان هناك بعض الميادين التي لاتخرج عنها السياسات التي يضعها مدير التسويق ومن امثلة هذة الميادين [1] :

١. **ادارة التسويق :** وهنا تغطي السياسات مجالات احتياجات السوق من رجال البيع وكذا الهياكل التنظيمية والتنسيق بين التسويق والادارات الاخري .
٢. **الابحاث السوقية :** وهنا تغطي السياسات مجالات تحليل السوق وتحليل المبيعات واختيار منافذ التوزيع ووسائل النقل والمخزون السلعي.
٣. **خط المنتجات :** وهنا تغطي السياسات مجالات تهذيب وتطوير السلعة وتقديم السلع الجديدة والتغليف وانواع واشكال السلع المنتجة .
٤. **تسعير السلعة :** وهنا تغطي السياسات مجالات تحديد هيكل الاسعار وتسعير السلع الجديدة وسبل مواجهة اسعار المنافسين .
٥. **تخطيط المبيعات :** وهنا تغطي السياسات مجالات اختيار رجال البيع وتعيينهم وتدريبهم والعلاقات مع الموردين والوسطاء والموزعين .
٦. **التوزيع المادي :** وهنا تغطي السياسات مجالات اختيار منافذ التوزيع واسس اختيار الموزعين والعلاقة مع الموزعين .
٧. **الرقابة علي التسويق :** وهنا تغطي السياسات مجالات التنبؤ ومستويات الأداء وسجلات واحصاء المبيعات والارباح .

- السياسات التسويقية المتكاملة :

تتكون السياسات التسويقية المتكاملة من اربع سياسات جزئية تعرف باسم عناصر المزيج التسويقي وهي [2] :

---

(١) د. محمد الصيرفي – وظائف منظمات الاعمال- دار قنديل للطباعة والنشر – عمان ٢٠٠٣ ص ١١٤-١١٥

(٢) د.حسين علي – الاساليب الحدثة في التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٢٥ وما بعدها .

أ- سياسة المنتجات :

حيث يعرف المنتج بانة اي شيء يمكن تقديمة لتلبية حاجة او رغبة او هواية سلعة او خدمة يمكن ان تشبع حاجة او رغبة لدي المستهلك والذي يسعي دائما للاستفادة من الوظائف المادية او المعنوية التي يحققها المنتج وتتمثل اهم القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج فيما يلي:-

- تصميم المنتج وتحديد مواصفاتة ومستوي جودتة .
- اختيار طرق التعبئة والتغليف .
- تحديد حجم مزيج المنتجات وحجم تشكيلة المنتجات .
- تحديد سياسات الضمان .
- تقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات الموجودة وتحديث المنتجات .
- تحديد خدمات ماقبل وما بعد البيع .

ب- سياسة التسعير :

وهي تعتبر من اهم اجزاء السياسة المتكاملة للتسويق لان تاثيرها يمكن ان يكون كبيرا علي مستوي المبيعات وعلي حصة المنظمة من السوق وعلي الايرادات الكلية للمنظمة لذا فهناك عوامل عديدة يجب اخذها في الاعتبار عند تحديد الاسعارمنها :

- اهداف المنظمة ولا سيما ما يتعلق بتعظيم الربحية .
- مستوي الاسعار المفروضة من قبل السوق .
- القيود المفروضة من قبل الدولة .
- مستوي تكلفة المنتجات .
- شروط الدفع والخصومات وعملية البيع الآجل .

ج- سياسة الترويج :
وتهتم هذة السياسة باعلام المستهلك بوجود المنتج ومحاولة اقناعة بانة يوفي باحتياجاتة ويشبع رغباتة لذا فان اهم القرارات التسويقية هنا تتعلق بما يلي :

- تعريف المستهلك بخصائص المنتج واماكن توافرة وسعرة .
- محاولة اقناع المستهلك بان المنتج يلبي احتاجاتة .
- محاولة اقناع المستهلك بتفوق المنتج علي منتجات المنافسين .

د- سياسة التوزيع :
وهنا يلاحظ ان قنوات التوزيع تلعب دورا مهما في حصول الزبون علي المنتج من خلال توفير وقت المستهلك وتقديم بعض الخدمات المصاحبة للبيع واهم القرارات التسويقية هنا تتعلق بما يلي(١) :

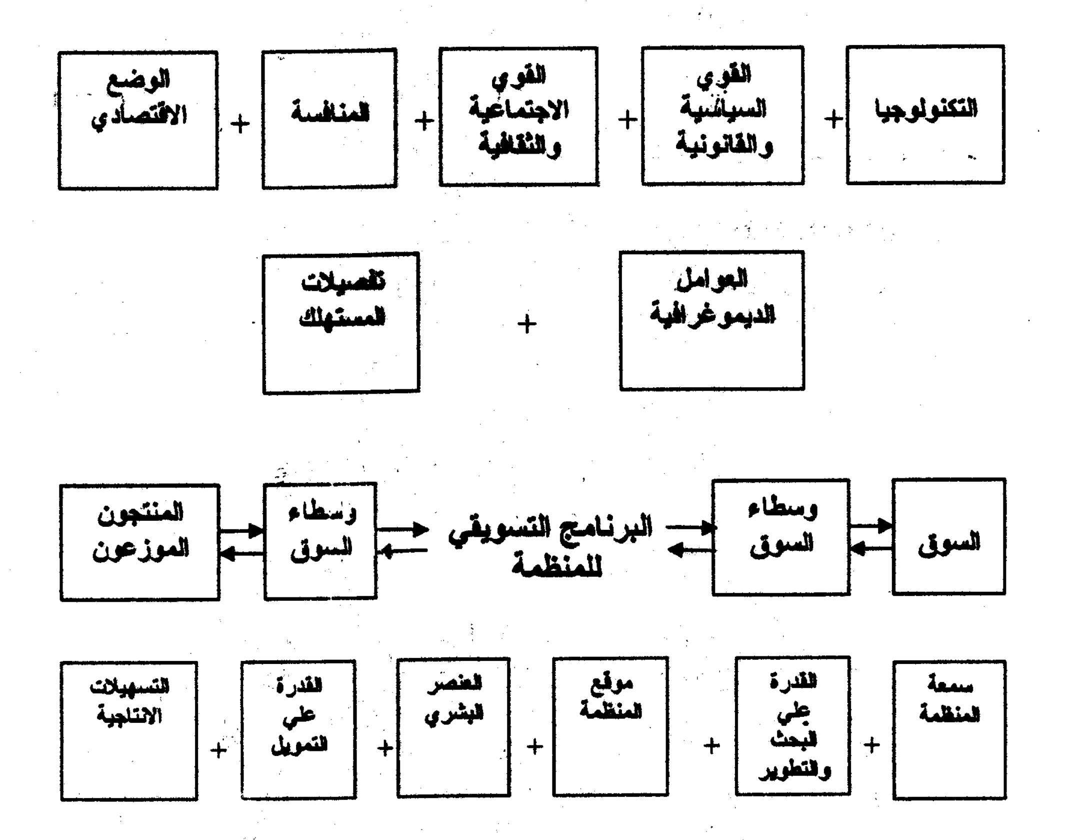
- اختيار وتنمية قنوات التوزيع .
- تحفيز الموزعين .
- تقيم آداء الموزعين .
- اختار وتدريب وادارة مندوبي البيع .
- الرقابة علي قنوات التوزيع .
- تحديد نطاق ومستوي التوزيع .

ونقدم فيما يلي نموذجا للعوامل المؤثرة علي السياسة التسويقية المتكاملة:

---

(١) لمزيد من التوسع عن السياسة التسويقة المتكاملة يرجي الرجوع الي :
Kotler ph. Marketing management , prentice hall , new gersy . 1994 .

شكل رقم (٢٨)
العوامل المؤثرة علي
السياسة التسوقية المتكاملة



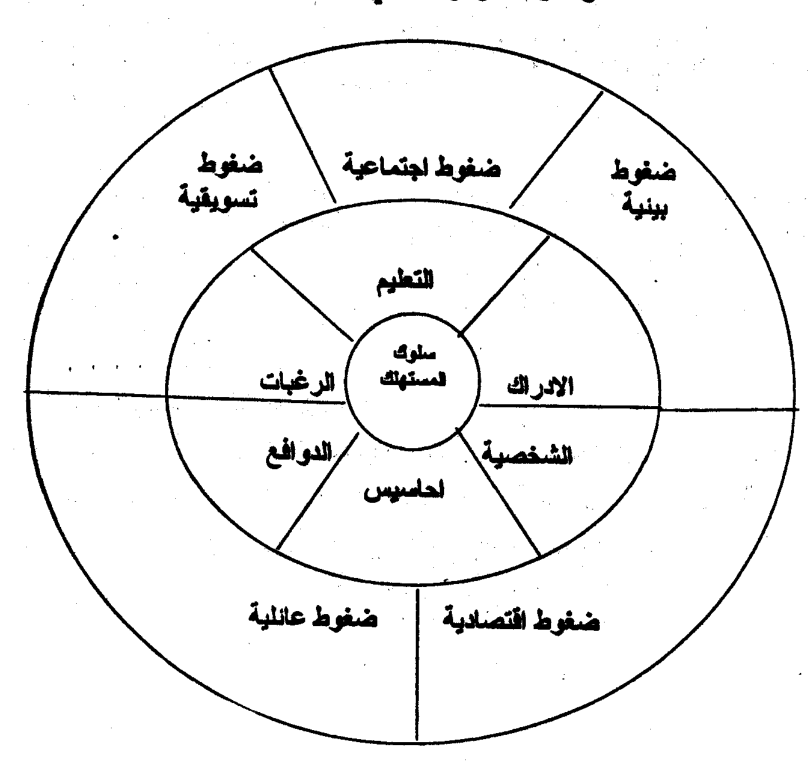
ثالثاً : الاستراتيجيات التسويقية :

يقصد بالاستراتيجيات التسويقية تلك " الخطط العريضة لتحقيق اهداف رئيسية " وباسلوب مبسط تعتبر الاستراتيجية بمثابة الطريق الذي نسلكة للوصول الي الاهداف المحددة سلفا وتتكون الاستراتيجية التسويقية من العناصر الاربعه التالية:

١ - السوق المستهدف :
يقصد بالسوق المستهدف مجموعة من الافراد الذين توجة لهم المنظمة منتجاتها من خلال استراتيجية مصممة لارضاء واشباع حاجات محددة **ولتحديد السوق المستهدف فانة ينبغي :**

١ - تحليل سلوك المستهلك :
يقصد بسلوك المستهلك تلك الافعال و التصرفات المباشرة للافراد من اجل الحصول علي المنتوج وهو يتضمن اجراءات اتخاذ قرار الشراء وهذا السلوك هو محصلة لعدد من العوامل بعضها علي النطاق الشخصي والبعض الآخر علي النطاق علي نطاق المجتمع والشكل التالي يبين مجموعة من العوامل التي قد تؤثر علي هذا السلوك .

شكل رقم (٢٩)
العوامل المؤثرة علي سلوك المستهلك



٢- تجزئة السوق :
يقصد بتجزئة السوق علية تقسيم مستهلكي السلعة الي مجموعات معينة بحيث يمكن معاملة اي جزء منها كسوق قائم بذاتة كي يتمكن المشروع من اعداد مزيج تسويقي مناسب وهناك عدة عوامل يمكن علي اساسها تجزئة السوق و هي :

أ- **التجزئة علي اساس الموقع الجغرافي:** اي تقسيم السوق الي وحدات جغرافية مثل المحافظات والمدن والاحياء .
ب- **التجزئة علي اساس العوامل الديموغرافية لمستهلكي السلعة:** اي تقسيم السوق حسب فئات السن والجنس وحجم الاسرة والجنسية ومستوي التعليم والطبقة الاجتماعية .
ت- **التجزئة علي اساس الخصائص السلوكية للمستهلكين:** اي تجزئة السوق بحسب دوافع الشراء او بحسب الغرض الذي تشتري من اجلة السلعة .

٣- متغيرات المزيج التسويقي :
لكي يتمكن رجل التسويق من صياغة استراتيجية تسويقية متكاملة ناجحة فان ذلك يتطلب تكامل وتجانس الاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي وبالشكل الذي يمكنة من التحكم في هذة العناصر بما يجعلها تتلائم مع حاجات ورغبات المستهلكين مع اعطاء المنظمة بعض المزايا التنافسية .

٤- البيئة التسويقة :
وهنا يلاحظ ان التسويق الناجح يعتمد بشكل اساسي علي قدرة المنظمات علي القيام ببرامجها التسويقية في نطاق البيئة المحيطة بها لذا يجب علي الادارة التنبؤ بالاتجاهات التي تاخذها التغيرات البيئية وان تتجاوب مع هذة التغيرات وذلك من خلال الاستخدام الامثل للموارد التي يمكن السيطرة عليها :

وبشكل عام يمكن تقسيم البيئة التسويقية الي :

أ. البيئة التسويقية الخارجية وهي تنقسم الي :

- البيئة التسويقة الخارجية الكلية وهي التي تؤثر علي جميع التنظيمات وتتكون من مجموعة من القوي المتصلة معا ولها تاثير مميز عل نظام المنظمة التسويقية وهي :

١. العوامل الديموغرافية .
٢. الاوضاع الاقتصادية .
٣. المنافسة .
٤. القوي الاجتماعية .
٥. القوي السياسية والقانونية .
٦. التكنولوجيا .
٧. تفضيلات المستهلك .

- البيئة التسويقية الخارجية الجزئية وهي التي تؤثر علي تنظيم بذاتة وتشمل ثلاثة قوي وهي :

١. السوق .
٢. المنتج (الفرد) .
٣. الوسطاء .

- البيئة التسويقية الداخلية وهي تشمل مجموعة من القيود التي تفرض علي المنظمة من داخلها والتي تتمثل فيما يلي :

١. الانتاج .
٢. القدرة التمويلية .
٣. المورد البشري .
٤. البحث والتطوير .
٥. سمعة المنظمة .
٦. موقع المنظمة .

- انواع الاستراتيجيات التسويقية :

وهنا قبل الحديث عن الانواع المختلفة من الاستراتيجيات التسويقة ينبغي الاشارة الي انة لاتوجد صيغة رياضية تستخدم في تصميم استراتيجية تسويقية بل ان الامر يعتمد علي مهارة وخبرة المخطط مع الاخذ في الحسبان العوامل التالية [١]:

١. الاجراءات المضادة التي يقوم بها المنافسون وهنا نفضل دائما القيام بتعديل خصائص المنتجات بدلا من استخدام الاسعار لمواجهة المنافسة وذلك حتي لا يتمكن المنافسون من القضاء علي الخطط والجهود التسويقية قبل ان تاتي ثمارها .
٢. التقوية المتبادلة ونقصد بها ان تساعد عناصر المزيج التسويقي بعضها البعض الآخر فالمنتج الجيد مثلا يسهل مهمة رجل البيع وكذلك يؤثر البيع الشخصي علي الاعلان .
٣. الاحلال بين المدخلات اي يجب علي محدد الاستراتيجية التسويقية ان يحدد المدي الذي يمكن فية ان تكون مدخلات الاستراتيجية بديلة لبعضها البعض .

اما عن انواع الاستراتيجيات التسويقية فقد اوضح كوتلر ان البعد التنافسي هو الذي يحدد القرارات الاستراتيجية وهنا يمكن ان نميز بين الاستراتيجيات التالية[٢] :

---

(١) د.بكري طة عطية – التسويق الوصفي- مرجع سبق ذكرة ص ٣٧٩ وما بعدها .
(٢) د.حسين علي – الاساليب الحديثة في التسويق- مرجع سبق ذكرة ص ١٥٢ وما بعدها

أ- تكامل عمودي امامي ويعني دخول المنظمة في قطاع عمل زبائنها وتتحول الي منافس لهم فمثلا منظمة تصنيع وتسوية الاوراق قد تضيف الي نشاطها عملية الطباعة ومن ثم تستفيد ومن ثم تمتاز ومن ثم تستفيد من تميز منتجاتها ويمكنها ان تطلب اسعار اعلي من اسعار المنافسين وتحقق ارباح مرتفعة .

ب- تكامل عمودي خلفي وهو عكس الحالة الاولي حيث تدخل المنظمة هنا قطاع عمل مورديها وليس زبائنها ففى حالة منظمة الورق السابقة يمكن ان تقوم باستثمار الغابات بدلا من شراء الاخشاب من مورديها وهذا التكامل يعنى للمنظمة الحصول علي مستلزماتها حسب الجودة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب هذا وتتميز الاستراتيجية بوجة عام بما يلي :

١. الاستفادة من القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل البيع .
٢. تامين التزود بافضل الظروف في حالة التكامل الخلفي .
٣. تامين التوزيع بافضل الظروف في حالة التكامل الامامي.

غير انة يعاب علي تلك الاستراتيجية ما يلي :

١. التعقيد في العملية الادارية وصعوبة التنسيق .
٢. هشاشة هذا الخيار في حالة الركود الاقتصادي .
٣. انصراف المنظمة عن عملها الاصلي .

٣- استراتيجية الانسحاب :
وتلجا المنظمة الي هذة الاستراتيجية عندما يكون امل الاستمرار في النجاح ضعيفا وخصوصا اذا كان المنتج غير استراتيجي بالنسبة للمنظمة .

٤- استراتيجية التنويع :

وتلجا المنظمات الي هذة الاستراتيجة عند الرغبة في توزيع المخاطرة وتحقيق توازن مرضي في الموارد والارباح وهناك ثلاثة انواع من هذة الاستراتيجيات هي :

أ- **استراتجة تنويع المنتجات :** وذلك من خلال اطلاق منتجات جديدة او تعديل مواصفات المنتجات الحالية .

ب- **استراتيجيية تنويع الاسواق :** وذلك ببيع نفس المنتجات في اسواق محلية او دولية جديدة .

ج- **استراتيجية التنويع الكلي :** وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة واسواق جديدة .

رابعاً : برامج العمل :

هي مصطلح مستخدم في التخطيط التسويقي ليعبر عن الخطوات والمهام الموكلة الي اقسام التسويق لتنفيذ الاستراتيجيات التي وقع عليها الاختيار لتحقيق الاهداف المحددة في خط التسويق فعلي سبيل المثال تدريب العاملين في ادارة التسويق يحتاج الي برنامج زمني قدرة شهر ومخصصات مالية قدرها الف جنيها وتجري الجهود علي ان يتم الانتهاء من انشطة البرنامج بعد شهر من بداية ويشمل جدول الاعمال علي الانشطة والمحاضرات التدريبية اليومية والاحهزة المطلوبة واعداد الاماكن اللازمة واستقبال المديرين والمشاركين ومتابعة البرنامج اليومي حتي ينتهي اي ان البرنامج الرئيسي قد يستلزم اعداد العديد من البرامج المشتقة (الفرعية) وهذة البرامج الفرعية تستلزم بالضرورة التنسيق والتوقيت نظراً لان الفشل في اي جزء من اجزاء هذة الشبكة من الخطط المشتقة يعني تاخير البرنامج الرئيسي وما يترتب علي ذلك من زيادة في التكاليف وخسارة في الايرادات .

وهنا يمكن القول ان البرامج التسويقية لها سمات خاصة عديدة منها :

١. انها تعد خليطا من السياسات والاجراءات والقواعد .
٢. ان لها بدايات واضحة ونهايات محددة .
٣. يجب ان تكتب البرامج وتقدم الي المسؤلين عنها ليلتزموا بها.
٤. قد يستلزم البرنامج الرئيسي اعداد العديد من البرامج المشتقة.
٥. ان تنفيذها يرتبط بزمن معين كما انها قد تتطلب جهودا اضافية .
٦. انة لابد من وجود ميزانية محددة للصرف منها علي البرنامج ومعتمدة لاجلة .
٧. انها تخدم تحقيق هدف او اهداف معينة .

خامساً : الموازنات التقديرية :

هي ترجمة لاهداف ادارة التسويق وسياساتها وخططها في شكل اعداد رقمية تكون اساسا لسير العمل وهذة الاعداد قد تكون علي شكل مبالغ مالية او ساعات عمل او وحدات انتاج .... او اي قياس رقمي آخر وتستخدم الموازنات التقديرية علي نطاق واسع لاغراض الرقابة غير ان اعدادها يعتبر بمثابة عمل تخطيطي يجبر المسؤلين بالمنظمة علي التفكير في المستقبل والهدف الاساسي لاعداد هذة الميزانيات هومساعدة الادارة في عملية التخطيط حيث انها تظهر بشكل مفصل جميع المصاريف المتعلقة بجميع العمليات و المهام التي تكون ادارة التسويق قد قامت بتحديدها كما تعتبر الميزانية التقديرية ايضا وسيلة جيدة للتنسيق والاتصال بين اجزاء المنظمة وذلك من خلال عملية التنبؤ والتي تشكل نقطة البداية لجميع منطلقات العمل في ادارة التسويق وهناك معايير عديدة يمكن علي اساسها وضع الموازنات التقديرية فمثلا يمكن وضع الموازنات التقديرية للمبيعات حسب المنتجات او حسب الاسواق كذلك يمكن استعمال معايير مركبة (معيارين او اكثر) كان نضع الموازنات التقديرية للمبيعات حسب كل منتج كل سوق .

-مستوي الموازنات التقديرية[1] :

نقصد بمستوي الميزانية جميع القيم النقدية المتاحة لمدير التسويق من اجل تغطية جميع النفقات التي تتطلبها مختلف الاقسام والفروع التابعةلادارتة اي ما هو المبلغ الواجب رصدة في الموازنة التقديرية ويمكن لمدير التسويق تحديد مستوي الموازنة التقديرية بالاستناد الي احد الاساليب الاربعة التالية :

أ- اسلوب النسبة المئوية للمبيعات :

ويعتمد ذلك الاسلوب علي قيمة المصروفات التي ترتبت علي المبيعات خلال السنوات السابقة فمثلا اذا كانت مصاريف البيع خلال الخمس سنوات السابقة ٩ % من قيمة المبيعات فان ادارة التسويق تعتبر تلك النسبة (٩%) هي الاساس لاعداد الموازنة التقديرية .

ب- اسلوب الامكانية المالية المتوفرة لدي المنظمة :

وهنا يتم تحديد المبالغ التي يتم رصدها للموازنة علي اساس المقدرة المالية للمنظمة ككل وهذا الاسلوب من الطرق الضعيفة الغير صالحة للتطبيق بشكل دقيق لانها لاتستند الي منطق الحاجة الفعلية .

ج- اسلوب التكافؤ مع المنافسين :

وبموجب هذا الاسلوب تقوم المنظمة بالتعرف علي المبالغ التي يتم رصدها من قبل المنافسين للنشاط التسويقي ثم تقوم بتقليد هؤلاء المنافسين ولو ان التعرف علي المبالغ التي يحددها المنافسون عادة ما يكون غاية في الصعوبة .

د- اسلوب الاهداف والمهام :

ووفقا لهذا الاسلوب يتم اولا تحديد الاهداف والمهام التي يمكن ان تنجزها ادارة التسويق خلال فترة اعداد الموازنة ثم يتم تحديد تكلفة الانجاز لكل مهمة من تلك المهام .

---

(١) د.محمد رياض بندقجي – التسويق وادارة اعمال المبيعات – مرجع سبق ذكرة ص ٨٠ وما بعدها .

- **مسؤلية اعداد الموازنة التقديرية :**

هنا يجب التفرقة بين حالتين اساسيتين هما :

١. مستوي الموازنة التقديرية وهذا يتم تحديدة من قبل الادارة العليا بالمنظمة .
٢. المخصصات (اي البنود) التي تحتوي عليها الموازنة التقديرية وهنا يشارك في تحديد كل مخصص منها المستوي الاداري صاحب العلاقة بذلك الجزء مباشرة .

بعد اعداد جميع هذة المخصصات يتم ارسالها الي ادارة التسويق للتنسيق بينها في صورة متكاملة ومن ثم ترسل الي الادارة العليا للموافقة عليها مرة اخري .

سادساً : التنبؤات :

ان اول الواجبات الاساسية التي تتطلبها الخطة هي تحديد الاهداف والاستراتيجيات الا انة ليس في مقدور المدير القيام بتحديد الاهداف والاستراتيجيات التي يخطط لها دون القيام باجراء دراسات يطلق عليها اسم " التنبؤ " ونحن نقصد بالتنبؤ هنا عملية وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ... ويحدث في الحاضر وهذة الدراسة تدخل ضمن الدراسات التسويقية التي تقوم بها ادارة التسويق غير انة ينبغي الاشارة الي ان عملية التنبؤ عملية مستمرة فلا ينبغي القيام بها مرة واحدة خلال فترة الخطة الاستراتيجية بل ان الامر يتطلب الاستمرار في هذة الدراسة بسبب التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة والتي تاخذ مكانها في السوق والتي لا يمكن للادارة السيطرة عليها .

- **مراحل عملية التنبؤ :**

تمر عملية التنبؤ باربع مراحل اساسية هي :

١. تحديد الظاهرة المطلوب التنبؤ بها .
٢. التعرف علي سلوك الظاهرة من خلال الفترة الماضية .
٣. علي اساس دراسة السلوك خلال الفترة الماضية يتم التنبؤ بسلوك الظاهرة خلال الفترة المقبلة .
٤. المقارنة بين ما تم التنبؤ بة وما حدث فعلا لتحديد الانحرافات والتعرف علي اسبابها .

- **العوامل التي يجب مراعاتها عند القيام بالتنبؤ :**

تقسم الجوانب التي تسعي الادارة الي التنبؤ بها وفقا لنشاتها الي عوامل داخلية واخري خارجية [1] .

- بالنسبة للعوامل الداخلية فانة يسهل علي الادارة التعرف عليها وما يترتب بالنسبة لها من اثار ومن ذلك مثلا الطاقة البشرية والآلية والطاقات المادية المتاحة للمنظمة والامكانيات الفنية ومدي قدرتها علي التطوير في المستقبل .
- اما العوامل الخارجية فهي تلك العوامل التي تنبع من خارج المنظمة وتنقسم الي :

١. عوامل لا يمكن التنبؤ بها وبالتالي لا ينم تحديد ما يقابلها من سياسات وذلك مثل الكوارث الطبيعية والحروب .

---

(١) د.طلعت اسعد عبد الحميد – التسويق الفعال – مرجع سبق ذكرة ص ٢٤٠ .

٢. عوامل يمكن التنبؤ بها وهي تلك العوامل المتعلقة بحركة السوق المحلي والخارجي والعوامل المتحكمة فية ومن هذة العوامل مالاتملك المنظمة السيطرة عليها لذلك نتنبا بها ونسعي الي التكيف معها ومن امثلة ذلك التغيرات الاقتصادية المستقبلة وتقلبات الاسعار وهنا تجدر الاشارة الي ان القدرة علي اتخاذ القرارت التسويقية تقاس بمدي مهارة الادارة في [1] :

- التكيف مع هذة المكونات الخارجية .
- التنبؤ باتجاة و قوة هذة المتغيرات في المستقبل.
- ادارة المتغيرات المسيطر عليها بكفاءة تضمن التكيف مع البيئة الخارجية .

- العلاقة بين التنبؤ وبعض الانشطة الادارية :

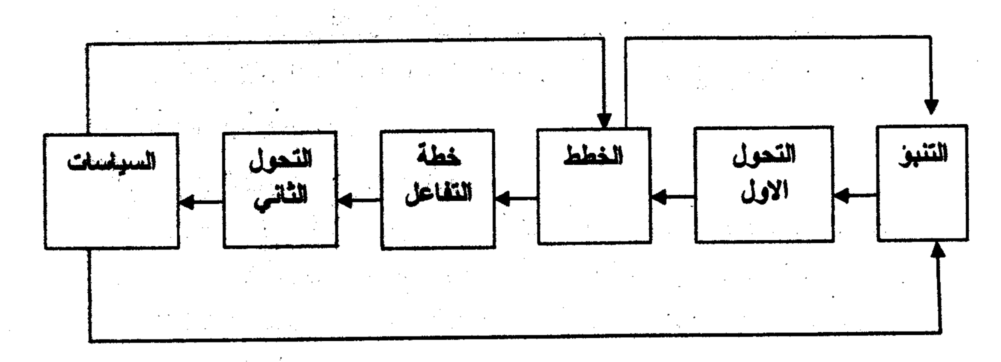
١- العلاقة بين التنبؤ والتخطيط :

وهنا تجدر الاشارة الي ان هناك اتفاق بين الباحثين بان التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل احدهما عن الآخر ويرجع السبب في ذلك بان ما يمكن للمشروع تحقيقة من اهداف انما يتوقف بدرجة كبيرة علي عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة بة ويصعب السيطرة عليها ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة .

---

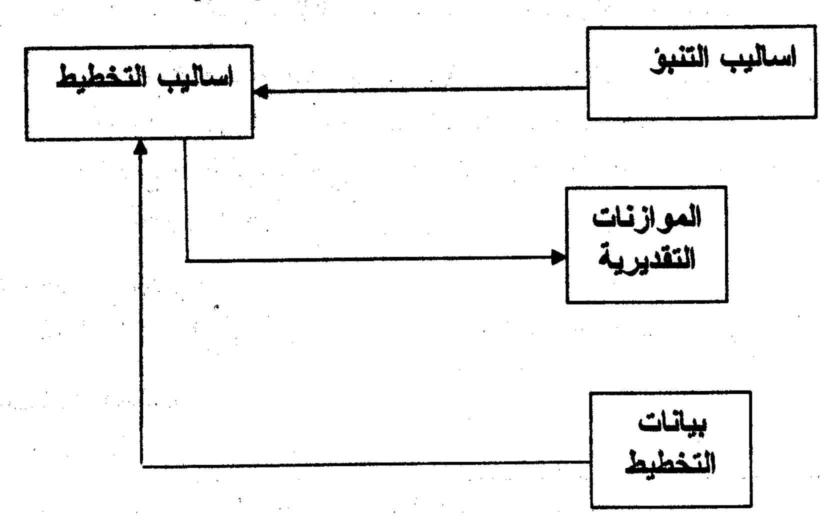
(١) د.محمد حسين علي – اسس التسويق الحديث – دار الرسالة للطباعة – بغداد غير مبين سنة النشر ص ٣٤

شكل رقم (٣٠)
العلاقة بين التنبؤ والتخطيط



٢- العلاقة بين التنبؤ والموازنات التقديرية :
سبق ان ذكرنا بان الموازنة هي ترجمة لاهداف المنظمة وسياساتها وخططها في شكل رقمي وهنا تجدر الاشارة بان هذة الموازنات انما يتم وضعها في ضوء التنبؤات بمعني ان الموازنة تتعلق بالفترة الزمنية المستقبلية وهذا بدورة يعتمد اساسا علي عملية التنبؤ والشكل التالي يسهم في ايضاح هذة العلاقة الارتباطية .

شكل رقم (٣١)
العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنبؤ



٣- العلاقة بين التنبؤ وعملية الاستقطاب والاختيار لرجال التسويق[١]:
يعتبر التنبؤ بالمبيعات هو المحرك الاساسي لعملية الاستقطاب واختيار رجال البيع فكلما عكست التنبؤات ان هناك مبيعات كبيرة كلما حركت تلك الارقام الادارة ودفعتها للبحث عن رجال بيع جدد لاستقطابهم وتوظيفهم .

٤- العلاقة بين التنبؤ وعملية التقييم :
حيث يساعد التنبؤ في بناء اسس سليمة لعملية التقييم فمثلا يمكن من خلال عمليات التنبؤ وضع مجموعة من المعايير لتقييم آداء رجال البيع كالتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة من كل منهم وعدد الزيارات الاسبوعية للعملاء وعدد العملاء الجدد الذين يجب ان يتم اجتذابهم للمنظمة .

٥- العلاقة بين التنبؤ وعمليات التعليم والتدريب :
فعملية التنبؤ تساعد الادارة في الكشف المستقبلي عن المهارات الواجب توافرها في رجال التسويق بصفة عامة ومن ثم يمكن اعداد البرامج اللازمة لتدريبهم وتاهيلهم لممارسة اعمالهم بالكفاءة اللازمة.

- اساليب التنبؤ :
في تقديرنا للطلب علي منتجات فاننا يجب ان نفرق بين حالتين : -

١. المنتج المقترح تقديمة للسوق والذي يقوم باشباع رغبة معروفة لدي المستهلك علما بانة هناك منتجات حالية تقوم باشباع هذة الرغبة في هذة الحالة سوف يتم تقدير الطلب باي من الطرق التالية :

- اولا: الطرق الكمية :

١- طريقة السلاسل الزمنية .
٢- طرقة معامل الاتجاة.

✓ المعادلة الخطية .
✓ المعادلة الاسية .

---

(١) د.محمد رياض بندقجي – التسويق وادارة اعمال المبيعات – مرجع سبق ذكرة ص ٦٨ وما بعدها .

٣- طريقة مرونة الطلب .
٤- طريقة المتوسط المتحرك.
٥- طريقة شبة المتوسطات .
٦- طريقة التمهيد الاسي .
٧- اسلوب متوسط الاستهلاك للفرد .
٨- طريقة المربعات الصغري .
٩- نموذج التشابة القطاعي .
١٠- التنبؤ باستخدام الانحدار غير الخطي.

ثانيا الطرق الوصفية :

١. استطلاع راي ذوي الخبرة .
٢. تحليل توقعات رجال البيع .
٣. استطلاع نوايا المشترين .

٢. المنتج المقترح تقديمة للسوق والذي يقوم باشباع رغبة غير معروفة لدي المستهلك وهنا يتم الاستعانة بالاختبار التسويقي.

وهنا تجدر الاشارة الي انة عند القيام بعملية التنبؤ فان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر علي اختيار اي من الطرق السابقة وتتمثل هذة العوامل في(*) :

١. نوع التنبؤ المرغوب فية .
٢. زمن التنبؤ .
٣. تكلفة القيام بالتنبؤ .
٤. درجة الدقة المطلوبة في التنبؤ .
٥. مدي توافر البيانات .
٦. شكل ونمط البيانات المتوفرة .
٧. مدي سهولة وفهم الطريقة واستخدامها .

(*) لمزيد من التوسع حول هذة العلاقة يمكن الرجوع الي مؤلفة ديسر الحديدي الاقتصادية – دار الفكر- عمان ٢٠٠٢

الفصل الثالث
التنظيم التسويقى

الفصل الثالث
التنظيم التسويقي

- **المفهوم**

يعني التنظيم بمعناة الشامل " التحديد والترتيب المنطقي للمسؤليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الهدف" كما ان الاهتمام التنظيمي في فلسفة المفهوم الحديث للتسويق قد بلغ حدودا عالية جدا الي حد ان خلط البعض بين مفهوم الفلسفة الجديدة وبين الاجراءات التنظيمية اللازمة لها ولعل اهمية التنظيم في ظل ذلك المفهوم ترجع الي ان وظيفة التسويق[1] اصبحت الآن اكثر من اي وقت مضي تحتاج الي جهود جماعية والاستعانة بالاداريين والفنيين للعمل معا كفريق في ادارة واحدة للتسويق كما يحتاج الامر الي ايجاد التكامل والتنسيق بين ادارة التسويق والادارات الاخري في المشروع كما يجب ان يعمل كل مدير في نطاق سلطاتة فسلطة مدير التسويق ان يخطط ويتخذ القرارات ويفوض ويراقب وسلطة المديرين الاداريين في المستويات التالية ان ينفذوا او يشرفوا ويسجلوا ما تم انجازة من اعمال وسلطات المديرين الفنيين الاستشاريين ان يحللوا او يستنتجوا ثم يرفعوا التقارير الي المدير التسويقي هذا ويمكن ايضاح اهمية التنظيم من خلال العوامل التالية [٢]:

١. ان اغلب نتائج التسويق وعوائدة اما غير ملموسة بسهولة واما لاتظهر في الاجل القصير وهاتان الخاصيتان كفيلتان بتضييع اية مسؤلية والتنظيم هو وسيلة التحديد الدقيق للمسؤليات .
٢. يتميز التسويق بتنوع نشاطاتة وغرابة العديد منها علي الناس وذلك في حد ذاتة يؤكد اهمية تحديد انواع ذلك النشاط بدقة وتوزيع الاعباء بوضوح لتلافي سوء الفهم او سوء التقدير او علي الاقل يقلل من احتمالاتهما .

---

(١) د.صلاح الشنواني – الادارة التسويقية الحدثة – موسوعة شباب جامعة الاسكندرية – ٢٠٠٠ ص ١٤٢.

(٢) د.صديق محمد عفيفي وآخرون – ادارة التسويق – مكتبة عين شمس القاهرة – ١٩٨٦ ص ٣٨ .

٣. ان النظرة التكاملية لانشطة التسويق انما تتحقق من خلال النظرة الي التنظيم علي انة بناء متكامل يربط الاعمال معا ومن ثم يعطي لكل عمل معني عن طريق ربطة باعمال الآخرين .
٤. ان التنظيم وما يعنية من تحديد دقيق وواضح لواجبات وحقوق كل وظيفة يتيح المجال بشكل اكبر لأداء متوازن لواجبات الوظيفة التسويقية .
٥. يساعد التنظيم علي تلافي مشكلات تنازع الاختصاصات التسويقية او حتي تجاهلها وكلاهما مرض تنظيمي يجب دوما العمل علي اتقاء شرورة كالاضطرار الي قبول الحل الوسط او الاساءة الي العلاقات الطيبة بين الافراد .

المباديء الاساسية للتنظيم التسويقي :

تبدو اهمية الدقة في تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي في ضوء المباديء الآتية [1] :

١- مبدا وحدة الاهداف :
وتطبق ذلك المبدا يعني ضمنا وجود اهداف تسويقية مصاغة بدقة ومفهومة بدرجة كافية كما يجب ان يعكس الهيكل التنظيمي اهداف المنظمة حيث ان انشطة المنظمة تشتق اصلا من تلك الاهداف .

٢- مبدا الفعالية :
حيث يجب ان يحقق الهيكل التنظيمي للعاملين في المجال التسويقي الرضا الفردي والجماعي عن العمل كما يجب ان يحدد خطوطا واضحة للسلطة وابعاداً واضحة للمسؤلية ويسمح بقدر مناسب من مشاركة العاملين في المجال التسويقي في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

---

(١) د.زكي محمود هاشم – التنظيم وطرق العمل – منشورات ذات السلاسل – الكويت ١٩٨٨ ص ٥٥/٥٦

٣- مبدا المواقف والظروف البيئية :

حيث تجدر الاشارة الي ان نظرية للتنظيم يقتصر دورها علي تحديد المفاهيم والمباديء واساليب ومداخل التنظيم من ثم فان تحديد اي نوع من الهياكل التنظيمية يصلح لموقف معين يرجع الي ظروف كل منظمة علي حدة حيث يجب ان تصمم الهياكل التنظيمية التسويقية بالطريقة التي تتناسب مع المواقف والظروف البيئية المحيطة .

٤- مبدا المسؤلية :

اي ان يكون الفرد مسؤلا مسؤلية كاملة عن تنفيذ ما يوكل الية من اعمال وذلك في حدود السلطات المخولة الية .

٥- مبدا نطاق الاشراف :

اي تحديد عدد الاشخاص الذين يمكن للفرد الواحد الاشراف عليهم بما يمكن من تحقيق الخطة باعلي كفاءة .

٦- مبدا التفويض :

اي تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها الي المستويات الادارية الادني وذلك بالقدر الذي يساهم في انجاز العمل بسهولة ويسر .

٧- مبدا تدرج السلطة :

بمعني ان تتجمع السلطة في النهاية في يد شخص واحد ثم تنساب بعدها الي جميع اجزاء المنظمة .

تكوين الهيكل التنظيمي :

يختلف الهيكل التنظيمي التسويقي من مشروع الي آخر تبعا لمجموعة العوامل التالية[1] :

١- طبيعة الصناعة :

فالمشاكل التسويقية تختلف من صناعة الي اخري ويؤثر ذلك علي هيكل ادارة التسويق فالصناعات الغذائية مثلا تحتاج الي هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي الذي تحتاجة الصناعات المعدنية نظرا لاختلاف طبيعة العمليات التسويقية في كل من الصناعتين من حيث السوق وهيكلة وعلاقات التعامل ......

٢- اهداف المشروع :

فقد تكون الاهداف الانتاجية هي الاهداف الاهداف الرئيسية بالنسبة للمشروع لذا نجد ان الهيكل الاداري سوف يكون مشتقا من الاهداف الانتاجية ومن ثم يعطي اهتماما اقل للمشاكل التسويقية .

٣- الفلسفة التسويقية للمشروع :

حيث تؤثر الفلسفة التي تعتنقها الادارة علي اهدافها وتنظيماتها فاذا كان المشروع يتبع فلسفة ان المشروع هو خليق السوق فلا بد من الاهتمام بالمشاكل التسويقية واعطائها اليد العليا في الادارة وتنظيم المشروع .

---

(١) د.بكري طه عطية – التسويق الوضعي – مرجع سبق ذكرة ص ٣٣٥/٣٣٤

٤- حالة المنافسة في السوق :

يتطلب كل مستوي معين من المنافسة تنظيما معينا لادارة التسويق فكلما زادت المنافسة تعددت المشاكل التسويقية وكلما استدعي ذلك نشاطا تسويقيا اكبر وكلما زادت الحاجة الي هيكل تنظيمي يعطي التسويق مكانا بارزا في المشروع .

٥- طبيعة منتجات المنظمة :

فلكل سلعة مشاكل تسويقية معينة يجب اخذها في الحسبان عند تصميم هيكل ادارة التسويق فادارة التسويق اللازمة لتسويق المنتجات المعمرة تختلف عن ادارة التسويق اللازمة للقيام علي تسويق السلع القابلة للتلف حيث ان ظروف الانتاج والطلب تختلف بالنسبة لكل من هذة السلع .

٦- طبيعة وانتشار ومنافذ التوزيع :

وهنا نجد ان المنظمات التي تعتمد علي عملية التوزيع المباشر تحتاج الي جهود بيعية وترويجية كثيرة مما يتطلب ان يتواجد بادارة التسويق العديد من الرجال الاكفاء ومن ثم يتطلب الأمر خلق عدد من المستويات الاشرافية التي تتابع جهودهم وعلي العكس من ذلك تلك المنظمات التي تعتمد في تصريف منتجاتها علي الوكلاء فهي تحتاج الي عدد كبير من رجال البيع ومن ثم يمكن تقليل عدد المستويات الادارية هذا مع ملاحظة ان الانتشار الجغرافي الفردي لفروع المنظمة له ايضا تاثير مباشر علي حجم التنظيم التسويقي كما ان شكل الهيكل التنظيمي يؤثر تاثيرا واضحا علي نوعية السلع وشكل الاسواق و قنوات التوزيع وذلك حسبما نلاحظ في الجدول التالي :

جدول رقم (٥)
تاثير الهيكل التنظيمي علي انواع السلع والاسواق وقنوات التوزيع[١]

نموذج التنظيم	عدد السلع	درجة التشابة او الاختلاف في السلع	درجة التشابة او الاختلاف في السوق	عدد قنوات التوزيع المستخدمة
الوظيفي	قليل	تشابة	تشابة	قناة واحدة او عدد قليل من القنوات
سلعي	كبير	تشابة	تشابة	قناة واحدة او عدد قليل من القنوات
السوق	اي عدد	تشابة او اختلاف	تشابة او اختلاف	متعددة
العمليات	كبير	تنوع واختلاف	تشابة او اختلاف	متعددة

الادارات المكونة للبناء التنظيمي التسويقي :

يتكون العمل التسويقي من عدة وظائف قد تتواجد كلها او بعضها في المنظمة وذلك تبعا لحجمها ومدي توسع عملياتها وتوافر امكانياتها وقد تتكون لكل وظيفة ادارة خاصة وفيما يلي شرح موجز عن اهم تلك الادارات [٢] :

١- ادارة المبيعات :

وتتمثل وظيفة تلك الادارة في ادارة القوي العاملة في مجال البيع من حيث تحديد مصادر الحصول عليها واختيارها وتدريب افرادها والاشراف عليهم والرقابة علي اعمالهم وحفزهم ووضع نظم المكافات لهم .

---

(١) د.عبد السلام ابو قحف – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٨٠٣ .
(٢) د.صلاح الشنواني – الادارة التسويقية الحديثة – مرجع سبق ذكرة ص ١٥٠ .

٢- ادارة بحوث التسويق :
وهي الادارة المكلفة باجراء البحوث الكيفية للسوق والمتعلقة بتخطيط وتنمية السلعة وكذا اجراء البحوث الكمية المتعلقة بالاسواق ولا سيما ما يتعلق منها بتحديد الطاقة الاستيعابية للسوق وكذا الحصص البيعية كما تقوم هذة الادارة بدراسة وتحليل سجلات المبيعات وكذا دراسة المركز التنافسي للمنظمة .

٣- ادارة الاعلان وترويج المبيعات :
ويقع علي هذة الادارة مهمة الاتصال بالوكالات الاعلانية وبالمتخصصين في الجهود الترويجية بالاضافة الي اعداد المواد الترويجية التي يستخدمها رجال البيع او التي ترسل الي الموزعين لتساعد في تسهيل بيع سلع المنظمة .

٤- ادارة التصدير :
يتم انشاء تلك الادارة اذا كانت عمليات التصدير بحجم كاف يبرر ذلك اما اذا ماكان حجم عمليات التصدير صغيرا فان المنظمة عادة ما تكلف احد بيوت التصدير المتخصصة للعمل كوسيط بينها وبين الاسواق الخارجية .

تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي :

يقصد بتصميم الهيكل التنظيمي عملية بناء المستويات الادارية مثل مستوي الادارة العليا والادارة الوسطي والادارة الدنيا حيث تشير هذة المستويات الي المراكز النسبية في الخريطة التنظيمية فالادارة العليا تمثل الانشطة التي توجد في قمة الخريطة ثم يليها في مستوي اقل الادارة الوسطي والادارة الدنيا (المباشرة) وتتطلب عملية التصميم هذة القيام بتحديد الانشطة والاعمال المطلوب آدائها ثم تحديد الاسس التي يتم بناء عليها التجميع في وحدات متجانسة تحت مستويات رقابة متناسقة غير ان من المهم هنا الاشارة الي انة يجب ان لا يظهر الهيكل التنظيمي المناصب والتبعية الرئاسية فقط بل ان تصميم الهيكل يجب ان يكون من

منطق تحقيق النتائج فلا يجب ان يكون الهيكل التنظيمي عبارة عن عدة تجمعات ادارية بل يجب ان يوضح ذلك الهيكل مراكز المسؤلية عن تحقيق النتائج ولا تحدد هذة المراكز اعتباطيا بل تحدد في شكل شبكة نتائج مترابطة حيث يكون للجزء دور في تحقيق الهدف الكلي عن طريق تحقيق هدف فرعي .

مراحل بناء الهيكل التنظيمي التسويقي :

ويقصد بذلك تحديد اعداد ونوع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الاعمال المختلفة بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات التنظيمية وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها ويتم ذلك وفقا للخطوات التالية :

١- تحديد الهدف :

يجب علي مدير التسويق ان يحدد وبدقة متناهية الهدف الرئيسي لادارتة وكذا مجموعة الاهداف الفرعية التي تمكنة من الوصول الي ذلك الهدف الرئيسي فمثلا قد يكون الهدف الرئيسي تحقيق رضا المستهلك .

٢- تحديد السياسات :

وهنا يتم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة ومن امثلة تلك الساسات تنمية قدرات ومهارات رجال البيع بالقدر الذي يمكنهم من تحقيق رضا المستهلك .

٣- تحديد الانشطة الرئيسية :

وهنا يتم تحديد الاعمال والانشطة الواجب آدائها لتحقيق الاهداف في ضوء السياسات الموضوعة ومن امثلة تلك الانشطة استقطاب رجال البيع من ذوي الكفاءات المميزة والبحث عن افضل الوسائل المستخدمة في تنمية آدائهم .

٤ـ تجميع الانشطة في الاقسام :

وهنا قد يكون التجميع علي اساس التشابة .. حيث يتم تجميع الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف ثم تقسم الي انواع حسب درجة التشابة بينها هذا مع ملاحظة امكانية تجميع الانشطة علي اساس التكامل والتداخل فيما بينها .

كما يمكن ايضا تجميع الانشطة علي اساس التكامل والتشابة معا غير انة في جميع الاحوال يجب مراعاة تحقيق التنسيق بين كل قسم والاقسام الاخري وبصفة عامة يجب مراعاة الآتي عند تجميع الانشطة:

- ان لا تكون الوظفية اصغر مما يجب .
- البعد عن الوظائف التي لا تمثل نشاطا حقيقيا مثل وظائف المساعدين والمستشارين .
- ان تصمم الوظيفة بحيث تشغل وقت كل من يقوم بها .
- البعد عن الوظائف الطاردة اما لزيادة اعبائها او انعدام فرص الترقية بها .

فمثلا يتم تجميع الانشطة المتعلقة بالتخطيط السلعي وكذا الانشطة المتعلقة بالتسعير والاعلان وتنمية المبيعات ... وهكذا .

٥ـ تجميع الاقسام في الادارات :

علي ان يتولي مسؤلية كل ادارة مدير خاص بها ومن ثم يصبح لدينا مثلا ادارة خاصة بالاعلان والترويج ولخري خاصة بالتخطيط السلعي و ثالثة خاصة ببحوث السوق .. وهكذ .

٦ـ تجميع الادارات في قطاع :

يتولي شئونة رئيس مختص ويتجدد ذلك علي ضوء تقدير عدد الوظائف التنفيذية ومن ثم عدد الوظائف الاشرافية اللازم وجودها لتنسيق العمل علي كافة المستويات .

موقع ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي [1] :

من البداية تجدر الاشارة الي ان التسويق لم يعد وظيفة اومسؤلية متخصصة تقع علي عاتق ادارة واحدة ولكن انشطة التسويق مسؤلية مشتركة تقع علي عاتق جميع من هم بالمنظمة .

ولما كان رجال التسويق هم الجهة التي وكل اليها متابعة احتياجات السوق وترجمة تلك الاحتياجات الي اثار محددة في السياسات والخطط اذن فقد يستلزم الامر ان يحتلوا مركزا تنظيميا يسمح لهم بالتاثير في رسم السياسات والخطط كضمان للالتزام بفلسفة التوجية بالسوق لذلك كان من المنطقي ان يكون مدير التسويق احد اعضاء فريق الادارة العليا لانة دون هذا المستوي يكون محدود التاثير في السياسات والخطط لذلك كان من المنطقي ايضا ان يكون رفع مستوي ادارة التسويق الي ما يعادل علي الاقل ادارة الانتاج والتمويل من اهم التغيرات التنظيمية اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للتسويق .

التنظيم الداخلي لادارة التسويق :

نحن نقصد بالتنظيم الداخل هنا تلك الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الاعمال المتعلقة بالتسويق وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات كما تجدر الاشارة منذ البداية الي مايلي [2] :

١- ان عملية التنظيم تنطوي علي عدد من الخطوات النمطية – السابق شرحها- والتي لا تختلف سواء في مجال او نطاق تطبيقها او مستوي التطبيق من منظمة الي اخري حتي وان اختلفت المنظمات من حيث الحجم او طبيعة النشاط او غيرها من الخصائص الاخري .

---

(١) د.صديق محمد عفيفي وآخرون – ادارة التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٤١-٤٢ .
(٢) د.عبد السلام ابو قحف – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٧٩ .

٢- ان التغير الذي يحدث علي التنظيم عادة ما ينسحب علي الهيكل التنظيمي المرتبط بة ويحدث هذا التغير لسبب او اكثر من الاسباب الآتية :

- اضافة منتجات جديدة.
- دخول اسواق جديدة .
- تدهور المبيعات واتخاذ قرارات خاصة باستبعاد بعض المنتجات او تغير النشاط .
- نمو حجم المبيعات بالدرجة التي تتطلب معها زيادة في حجم القوي العاملة والمشرفين وعدد مستويات الاشراف .

٣- ان التنظيم الجيد يجب ان يحقق :

- الاستفادة من التخصص .
- التكامل والتنسيق بين انشطة التسويق .
- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤليات بما يمنع التضارب والازدواجية.
- وحدة القيادة بما يعني ان المرؤوس لا يتلقي اوامرة الا من رئيس واحد .

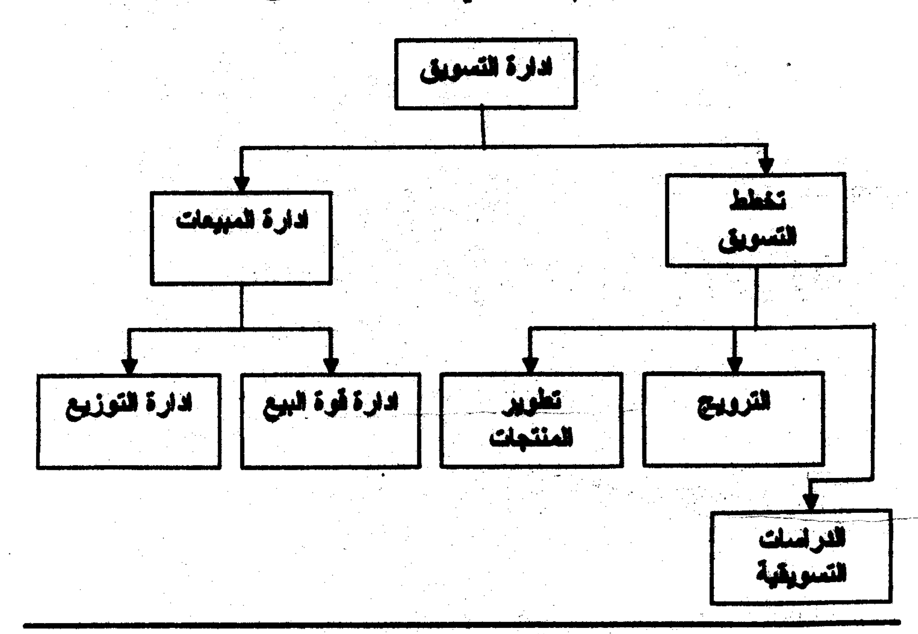
هذا ويلاحظ انـة توجـد عـدة طرق لتنظيم ادارة التسـويق نتـذكر منهـا مـايلي [1]:

أ- التنظيم علي الاساس الوظيفي(*):

وهنا عادة مـا يـتم تقسـيم المهـام التسـويقية الـي مجمـوعتين رئيسـيتين هما تخطيط التسويق وادارة المبيعات ويقسم كل قسم بـدورة الـي الـي عدة وحدات تنظيميـة وهـذة الطريقـة من التقسيم تتناسب بشكل جيد مـع المنتجـات والأسـواق المتجانسـة وهـي وان كانـت تمتـاز بامكانيـة الاستعانة بالاشخاص المتخصصين في مهمات معينـة الا انـة يعـاب عليهـا صـعوبة التنسـيق بـين الاقسـام المختلفـة وصـعوبة ايصـال المعلومات والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم :

شكل رقم (٣٢)

التنظيم الوظيفي لادارة التسويق



---

(١) د.طلال عبود آخرون – الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق –سلسلة الرضا للمعلومات – دار الرضا للنشر – القاهرة ١٩٩٩ ص ٢٠ .

(*) هناك بعض الوظائف التي لا يمكن للمشروع بدونها ان يقوم بالنشاط التسويقي وهي :

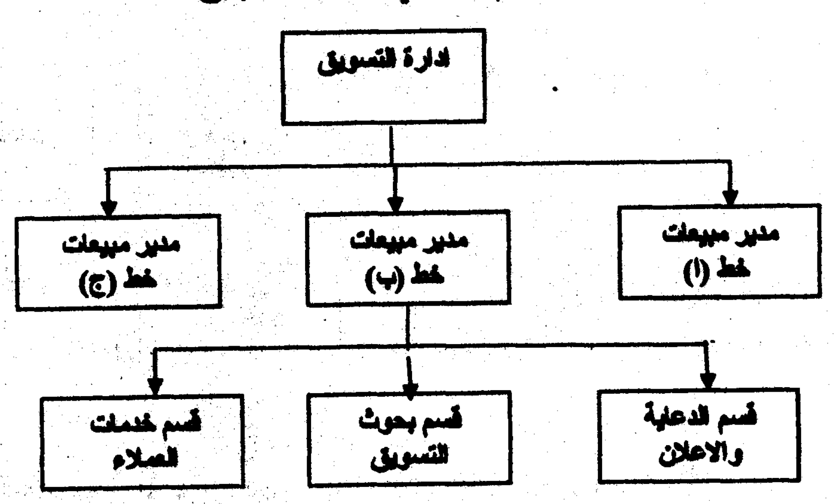
١. الوظيفة البيعية ومهمتها ادارة القوي العاملة التبعية .
٢. وظيفة بحوث التسويق ومهمتها القيام بالبحوث عن السوق والمستهلكين.
٣. وظيفة التصدير وهي مهمة في المشروعات التي تنتج لغرض التصدير .

ب- التنظيم علي الاساس السلعي :

ويناسب هذا النوع من التنظيم المشروعات الكبيرة التي تتعدد خطوط الانتاج بها ولا سيما عندما تكون سياسة المنظمة مبنية علي استقلالية المنتجات وهنا نجد ان كل خط انتاجي عادة ما يحتاج الي مدير مبيعات مستقل ويمتاز هذا النوع من التنظيم بمنح الاستقلالية لمديري المبيعات في ممارسة اعمالهم وحل مشكلاتهم ولكن يعاب علية امكانية حدوث الازدواجية في العمل وتضخم الهياكل التنظيمية والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم :

شكل رقم (٣٣)

التنظيم السلعي لادارة التسويق

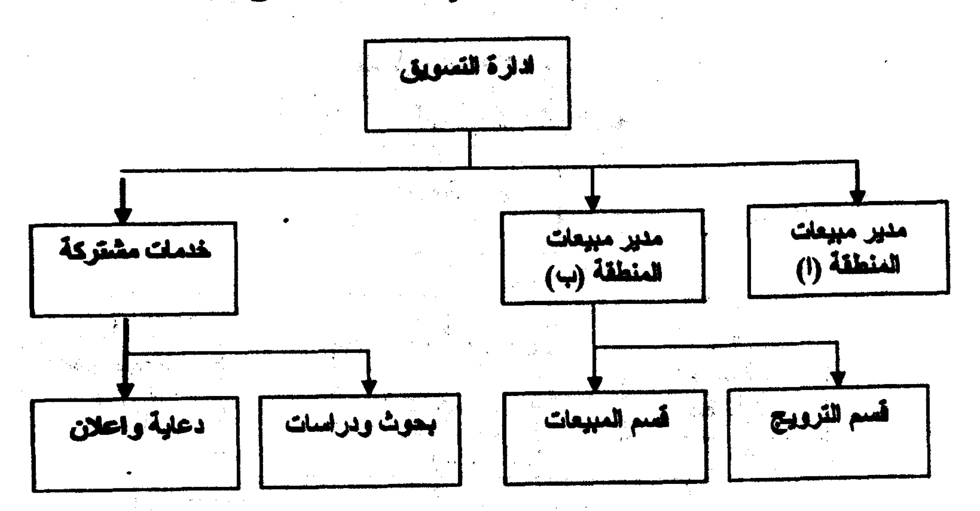


ج- التقسيم علي الاساس الجغرافي :

ويناسب هذا التنظيم المشروعات الكبيرة الحجم والتي تخدم اسواق متعددة في مناطق جغرافية مختلفة من حيث الظروف التسويقية ونوعية العملاء والسلع المراد تسويقها ويعتمد التنظيم الجغرافي علي توزيع مهام التسويق وادارة المبيعات وذلك علي النحو الذي يوضحة الشكل التالي :

شكل رقم (٣٤)

التنظيم الجغرافي لادارة التسويق



د- التنظم علي اساس العملاء :

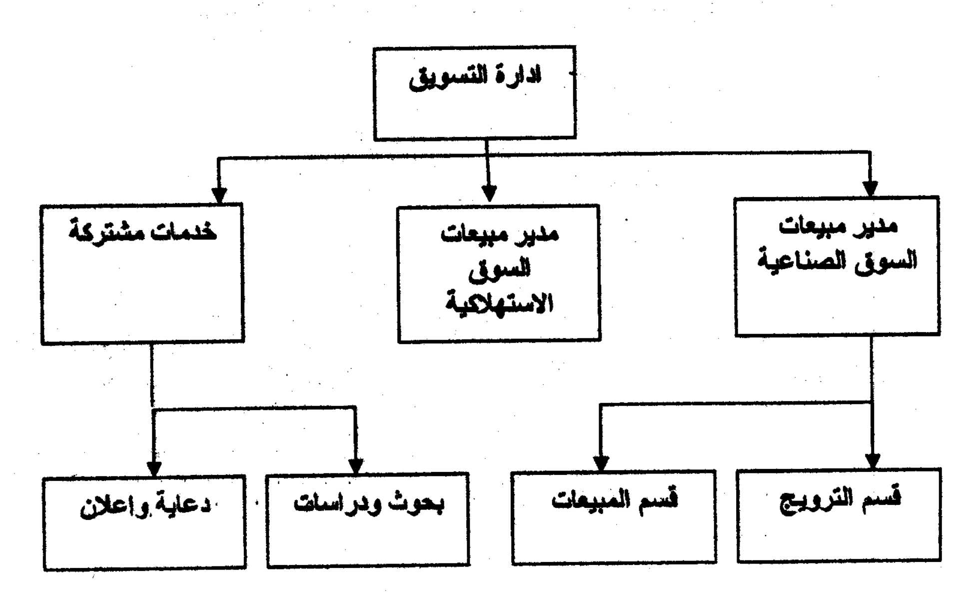
ويناسب ذلك التنظيم تلك المنظمات التي تتعامل مع المستهلكين النهائين والصناعين في آن واحد حيث تختلف المشاكل التسويقية باختلاف نوعية المستهلك ويمكن استخدام هذا النموذج لوظيفة واحدة او لبعض وظائف المنظمة مثال ذلك قد تنظم وظيفة المبيعات علي اساس فئات العملاء المختلفين حيث ينشا قسم مستقل لمبيعات كل نوع منالعملاء وياخذ هذا التنظيم صورا متعددة منها :

- اقسام متعددة للمبيعات حسب انواع العملاء (رجال- نساء- اطفال).

- اقسام متعددة للمبيعات حسب طريقة السداد (مبيعات آجلة – مبيعات النقد) .
- اقسام متعددة للمبيعات حسب مقدار التعامل (حسابات صغيرة – حسابات كبيرة للعملاء).
- اقسام متعددة للمبيعات حسب مستوي الجودة (قسم للمبيعات من الاصناف ذات الجودة المرتفعة – قسم للمبيعات من الاصناف ذات الجودة المنخفضة).

هذا ويلاحظ ان هذا النوع من التنظيم يتيح امكانية التنسيق بين مختلف الانشطة والعمليات المرتبطة بنوع معين من العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة كما انة يمكن الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل غير انة قد يعاب علية احتمال عدم الاستخدام والتوظيف الامثل للتسهيلات المادية والبشرية المتاحة والموزعة علي ادارات او اقسام العملاء ونعرض فيما يلي مثالا مبسطا لهذا النوع من التنظيم .

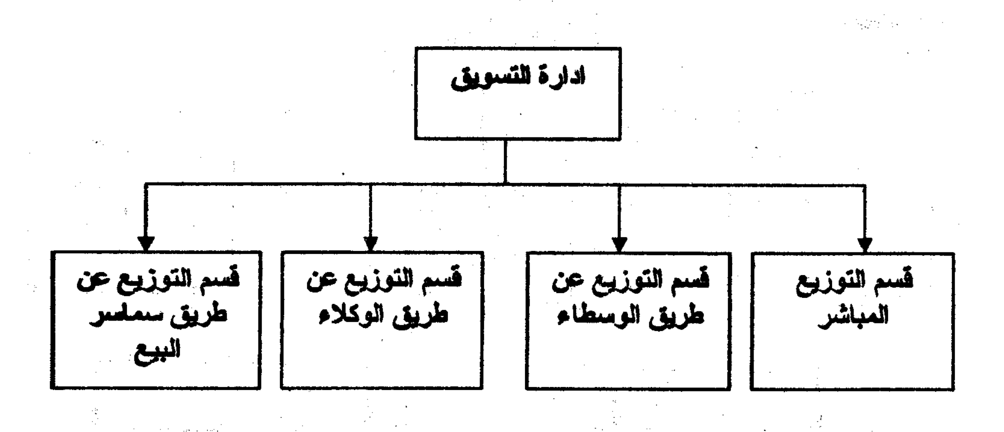
شكل رقم (٣٥)
تنظيم ادارة التسويق علي اساس العملاء



٥- التقسيم علي اساس قنوات التسويق [1] :

من المعلوم ان السلعة يتم تسويقها من خلال قنوات التوزيع اما من خلال البيع المباشر الي المستهلك عن طريق استخدام الوسطاء (تجار الجملة وتجار التجزئة) او وكلاء وسماسرة البيع ويهتم هذا التنظيم بقنوات التسويق وليس بالعملاء حيث يتم انشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة (ادارات او اقسام) وفقا للقنوات الموصلة للسوق ومن ثم يؤسس هذا النوع من النمط التنظيمي علي فلسفة ان الانماط التنظيمية يجب ان تستجيب للمواقف طالما ان وظيفة الهيكل التنظيمي هي المعاونة في تحقيق نوع الأداء المرغوب ويحقق هذا النوع من التنظيم امكانية الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل كما انة يعطي اهتماما كبيرا لتصريف المنتجات غير انة يعاب علية احتمال وجود صعوبات في التنسيق بين جهود قنوات التوزيع لذات العميل ونعرض فيما يلي نوذجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم :

شكل رقم (٣٦)
تنظيم ادارة التسويق علي اساس قنوات التوزيع

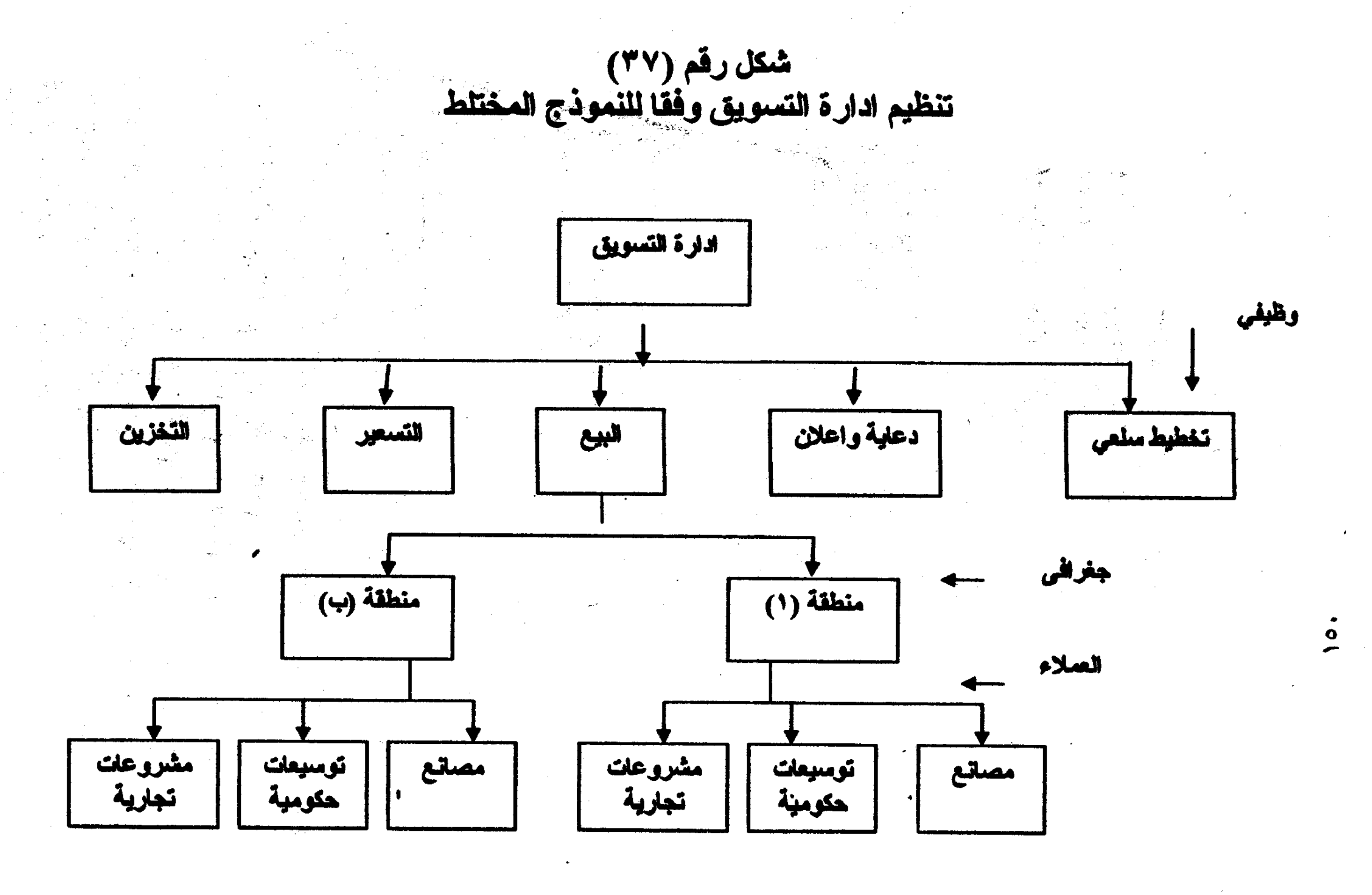


(١) د.زكي محمود هاشم – التنظيم وطرق العمل – مرجع سبق ذكرة ص ٧٤ .

و- نموذج التنظيم المختلط :

يلاحظ انة من النادر اتباع نموذج واحد من النماذج المشار اليها فقد يتم التنظيم الداخلي لادارة التسويق علي الاساس الوظيفي وعلي انة نتيجة للتوسع في النشاط التسويقي تجد الادارة انة من الافضل تنظيم احد الانشطة التسويقية- نشاط البيع مثلا- وفق النموذج الجغرافي وفي نفس الوقت قد يتم تقسيم نشاط البيع داخل كل منطقة جغرافية علي اساس نوع العملاء الذين يتم التعامل معهم في كل منطقة ونعرض فيما يلي نموذجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم .

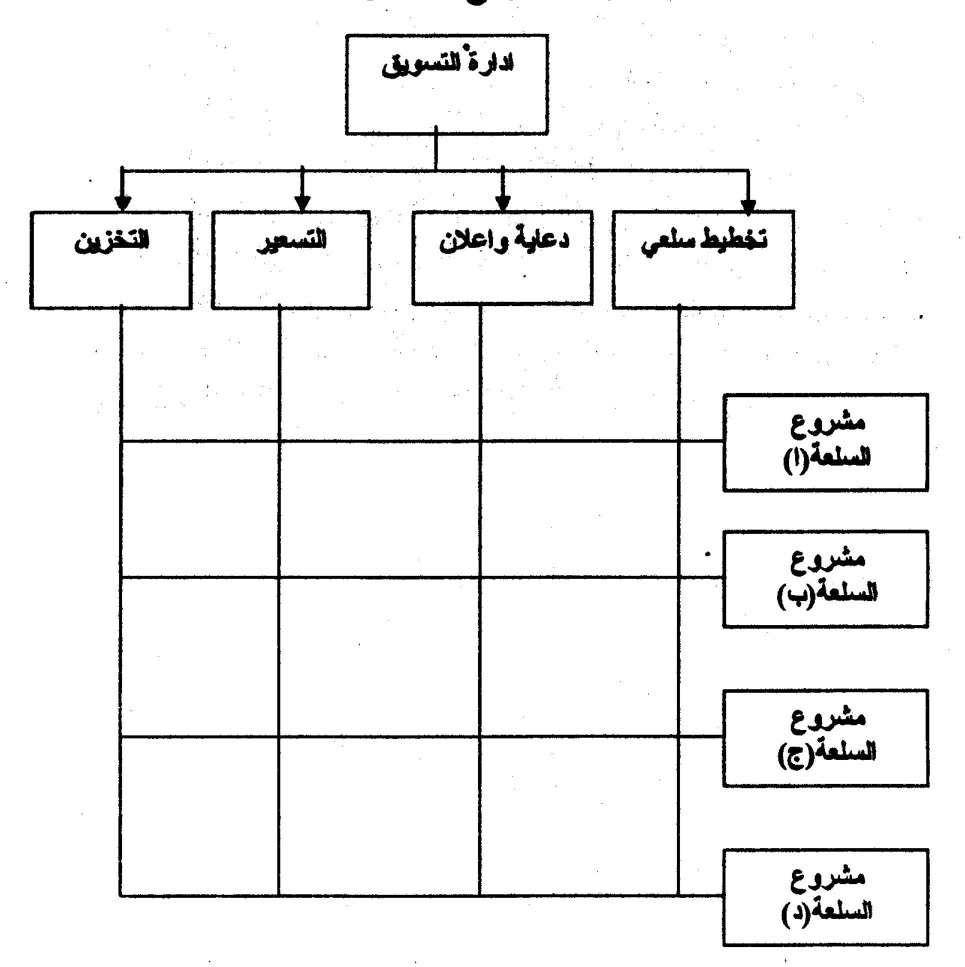
شكل رقم (٣٧)
تنظيم ادارة التسويق وفقا للنموذج المختلط



ز- نموذج تنظيم المصفوفة :

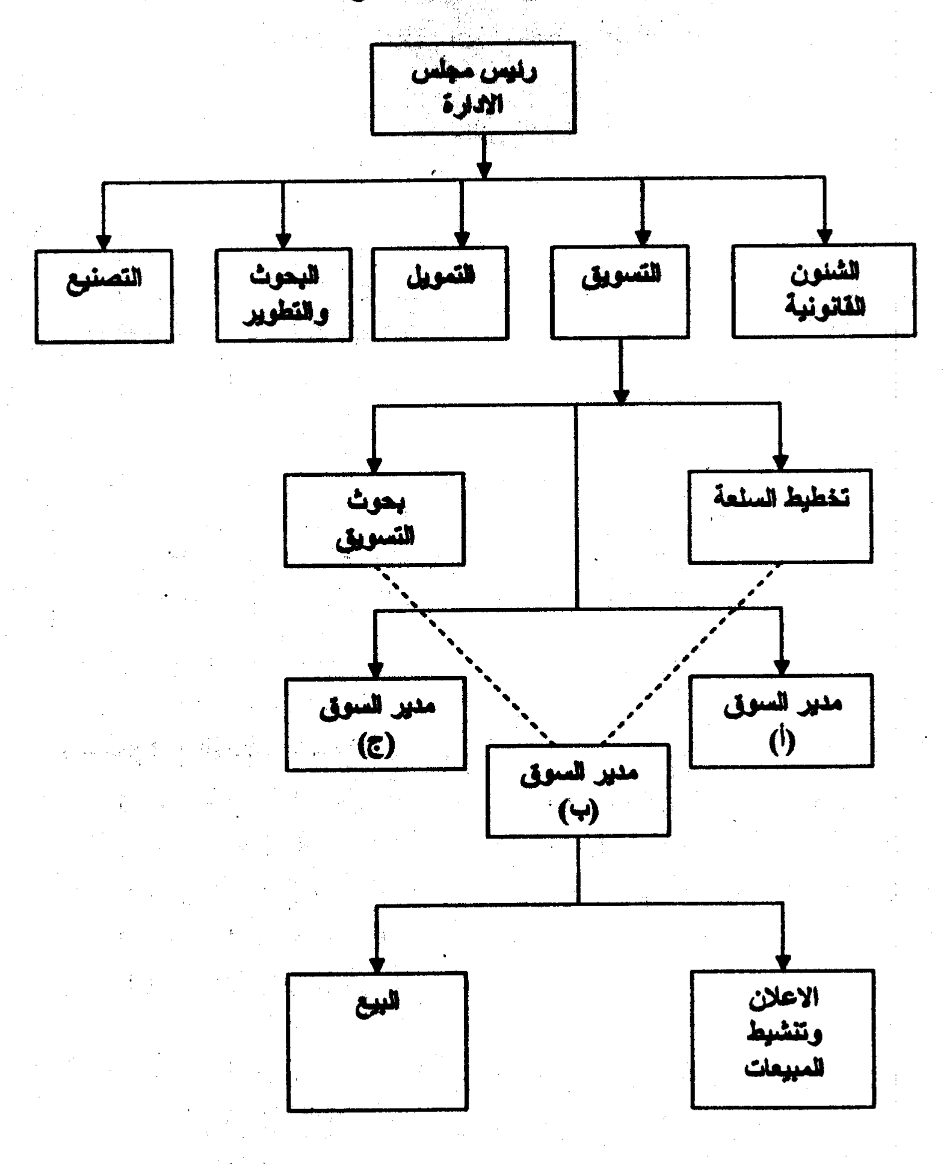
ويعرف احيانا بتنظيم الشبكة وهو شكل من الاشكال التنظيمية يتزايد استخدامة في التطبيق العملي للنشاط التسويقي ويقوم هذا التنظيم علي اساس الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم علي اساس السلعة في هيكل واحد ويلاحظ ان الدافع لانتشار هذا الشكل التنظيمي هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية عن طريق تكوين مشروعات كاملة يكون رؤساؤها مسؤلين عن تحقيق النتائج النهائيةالمستهدفة ويحقق هذا الشكل التنظيمي الاستخدام الامثل للتجهيزات والمعدات المختلفة وللافراد ذوي التخصصات المختلفة وتنسيق توزيعها علي المشروعات حسب احتياجاتها غير انة يعاب علية احتمال حدوث صراع بين مديري الادارات الوظيفية ومديري المشروعات ونعرض فيما يلي نموذجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم .

شكل رقم (٣٨)
تنظيم ادارة التسويق
وفقا لنموذج المصفوفة



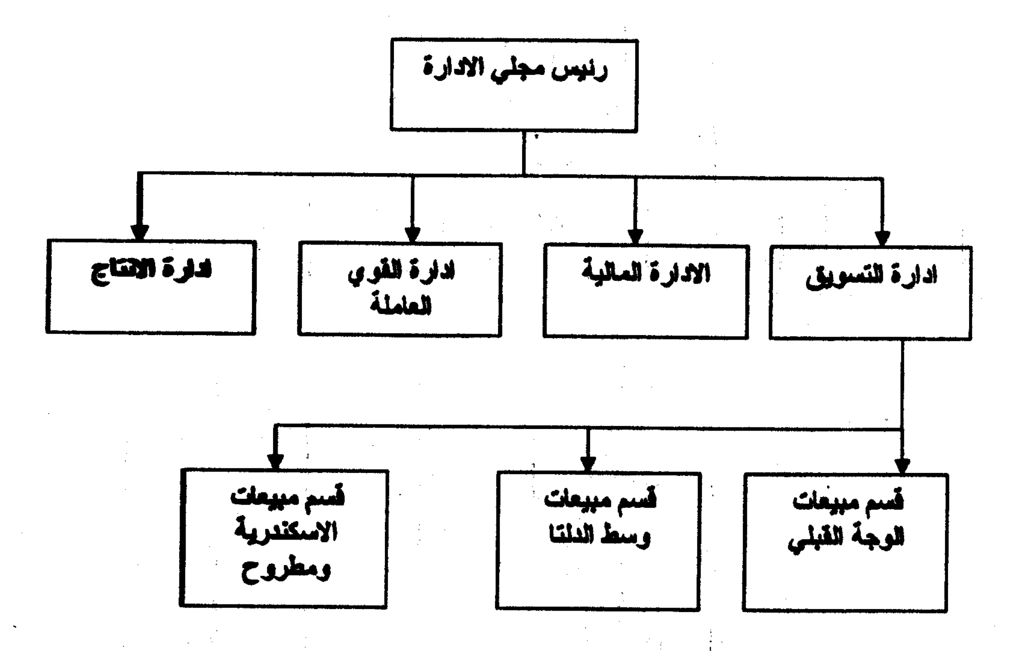
ويلاحظ اننا ذكرنا فيما سبق على ان التجميع قد يكون علي اساس الوظيفة او السلعة غير ان هناك اشكالا اخري من التجميع فقد يكون التجميع علي اساس الاسواق او عي اساس الانشطة والمناطق الجغرافية وذلك مثلما يتضح من الاشكال التالية :

شكل رقم (٣٩)
هيكل تنظيمي علي اساس تجميع الاسواق[1]



(١) نقلا عن عبد السلام ابو قحف – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٨١٦،٨١٧.

شكل رقم (٤٠)
الهيكل التنظيمي علي اساس
تجميع المناطق الجغرافية والوظائف



ح ـ نموذج التنظيم الابتكاري [1] :

ومن الاتجاهات الحديثة في التسويق الاهتمام بالبيع الجماعي وحتي يحقق البيع الجماعي اهدافة فانة يفضل الاعتماد علي الطرق الابتكارية ولاسيما في حالات ادخال السلع الجديدة وذلك بهدف رفع منحني المبيعات لاعلي حيث يؤدي استخدام هذة الطرق الابتكارية الي :

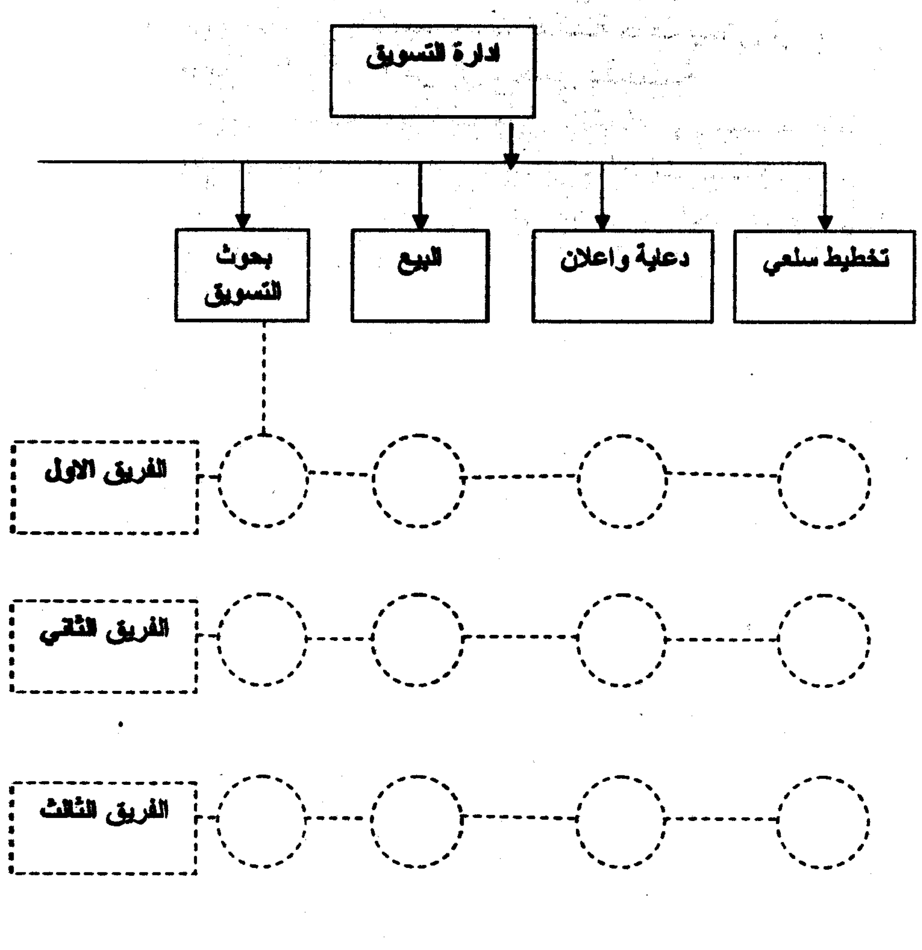
١. اعطاء اهتمام متزايد بالاستراتيجيات التسويقية المتطورة .
٢. تركيز الاهتمام علي التخطيط الاستراتيجي الطويل المدي.

---

(١) د.فريد النجار ـ ادارة منظومات التسويق العربي والدولي ـ مرجع سبق ذكرة ص ٢٥٧ وما بعدها .

٣. توفير علاقات واتصالات مفتوحة مع الادارات العليا بسبب السعي الدئوب عن سبل فتح اسواق جديدة .
٤. عدم الالتزام بالتخصصات الدقيقة حيث يمكن ان تقترح الافكار الابتكارية من اي شخص بالمنظمة .
٥. اعطاء سلطات مميزة للعاملين بالابتكار ولاسيما ما يتعلق منها بالتطوير السلعي وقياس حاجات السوق الحالية والمتوقعة هذا ويوضح الشكل التالي نموذجا مبسطا لهذا النوع من التنظيم :

شكل رقم (٤١)
تنظيم ادارة التسويق وفقا للطرق الابتكارية



-------- تنظيم الفرق الابتكارية

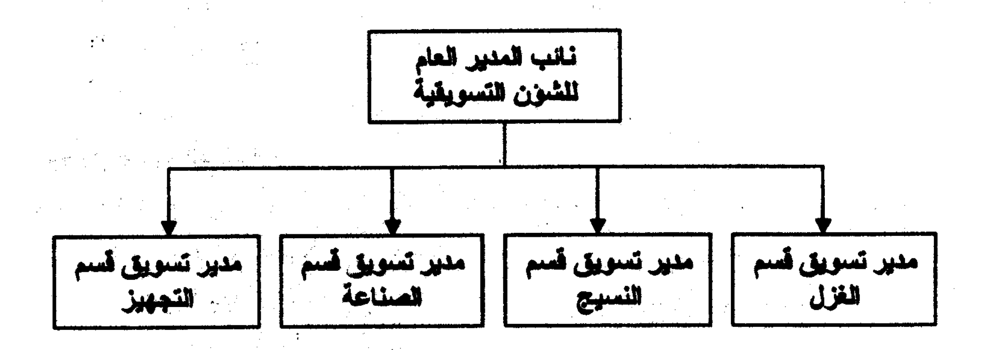
———— التنظيم الخطي الدائم

ط- التنظيم علي اساس العمليات والمراحل الفنية :

ويستخدم هذا النموذج عندما تتعدد العمليات الانتاجية مع تكاملها راسيا مع اختلاف طرق آداء كل عملية وذلك شريطة ان يمكن هذا النموذج من امكانية تحقيق التنسيق المسبق للعلاقة بين هذة العمليات وسهولة العمليات الرقابية الخاصة بكل مرحلة والشكل التالي يوضح نموذجا مبسطا عن هذا التنظيم :

شكل رقم (٤٢)

الهيكل التنظيمي علي اساس العمليات



هذا ويلاحظ ان هذا النمط من التنظيم يمكن من تلافي الاستثمار المزدوج في المعدات مع تسهيل عمليات الاشراف والرقابة علي كل مرحلة .

توصيف الوظيفة التسويقية :

منذ البداية تجدر التفرقة بين :

أ- مواصفات الوظيفة :

ويقصد بـه المعلومـات المتعلقـة بالقـدرات والمهـارات والخبـرات المطلوبة في شاغل الوظيفة والتي تتمثل في :

- الخبرات السابقة .
- المؤهل العلمي .
- الجنس.
- .... الخ
- العمر .
- القدرات الجسمية .
- الـذكاء والمقـدرة العقليـة

ب- وصف الوظيفة :

ويقصد بها تلك المعلومات المتعلقة بالوظيفة ذاتها والتي تتمثل في :

- اسـم الوظيفـة وموقعهـا في الهيكل التنظمي .
- ظروف العمل المادية .
- الادوات والآلات المستخدمة .... الخ
- معايير الآداء .
- المهام الرئيسية .

ونحن في هذا الجزء سوف نلقي الضوء علي مواصفات الوظيفة اي سنلقي الضـوء علـي المهـارات والخبـرات المطلـوب توافرهـا فـي شاغل الوظيفة التسويقية ثم نتحدث عن وصـف الوظيفـة وذلك علـي النحو التالي :

اولا : مواصفات الوظيفة التسويقية :

وكما اوضحنا فان الحديث هنا سوف يتناول بعض الجوانب والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة التسويقية حيث يجب ان يتمز شاغل تلك الوظيفة بمجموعة من الخصائص اهمها[1] :

أ- الخصائص الفطرية :

حيث تتمثل اهم تلك الخصائص فيما يلي :

١. الاحساس باهمية الوقت فرجل التسويق ينبغي ان يكون التوقيت الدقيق رائدة فعملة اصلا يعتمد علي الدقة وكل نشاطة موقوت بزمن محدد .
٢. حسن الحكم علي الامور فرجل التسويق قد يواجة مجالات عاجلة لا تتحمل طول الدراسة والتمحيص والتحليل وعلية الا يفلت فرصة تسنح لة بل يجب علية اقتناصها بغير ابطاء معتمدا في ذلك علي ما يتحلي بة من حكمة وحسن تقدير .
٣. ينبغي علي رجل التسويق ان يكون صبورا و خاصة في اوقات ضغط العمل و فضلا عن هذا فان خطط التسويق - بطبيعة الحال – طويلة الاجل تستلزم قدرا من الصبر في متابعتها كما ان الحرب التي تقوم بين رجل التسويق ومنافسية تقضي ايضا ضبطا للاعصاب وتحكما شديدا فيها واصرارا علي النجاح حتي لو اقتضي الامر التغيير في الخطط القائمة .

---

(١) د.محمود عساف – اصول التسويق – مكتبة عين شمس – القاهرة –غير مبين سنة النشر ص ٥١ وما بعدها.

ب- الخصائص المكتسبة :
والتي يتمثل اهمها فيما يلي :

١. ان يكون قادرا علي الاطلاع ومحبا للاستطلاع ليحصل علي خلفية من المعلومات ويستزيد من الخبرات .
٢. ان يتمتع بالقدرة علي فهم الارقام والميل الي العمليات الحسابية فالارقام هي سلاح رجل التسويق .
٣. القدرة علي اتخاذ القرارات الموضوعية .
٤. ان تتوافر لدية خلفية من المعلومات عن المجالات الآتية :

- معلومات عن المنظمة التي يعمل بها .
- معلومات عن السلعة التي يتعامل فيها .
- معلومات عن المستهلكين الحاليين والمرتقبين .
- معلومات عن التوزيع وقنواتة .
- معلومات عن البيع وادارة المبيعات .
- معلومات عن الاعلان والترويج ووسائلهما.
- معلومات عن الشراء والتخزين والنقل والتامين وتمويل السوق .

٥. القدرة علي استقطاب العاملين للتعاون معة .
٦. القدرة علي اقامة علاقات طيبة مع الجهات الاخري وهذة العلاقات تتمثل فيما يلي :

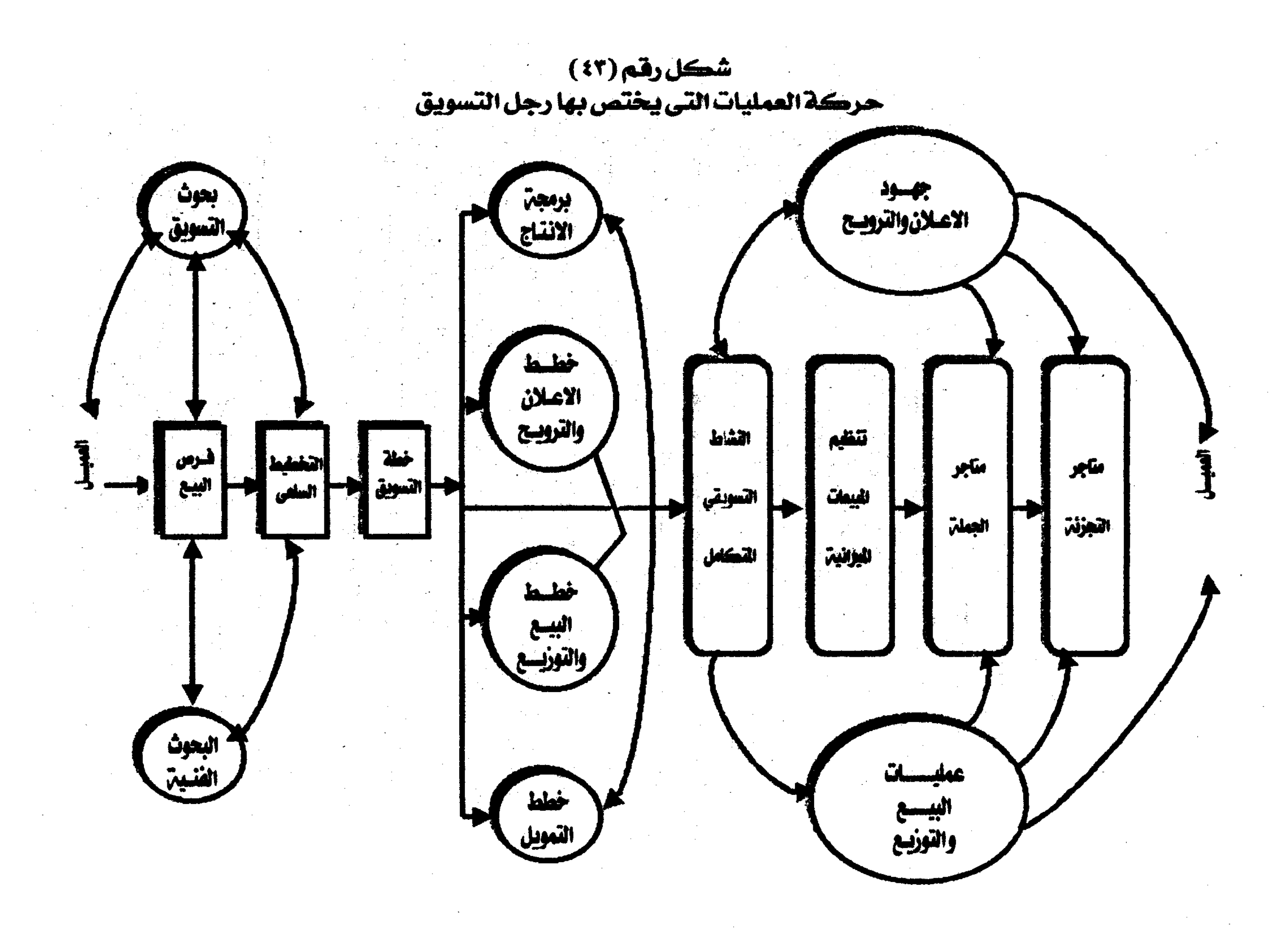
- علاقات سلطوية وهي تلك العلاقات التي تربط بين رجل التسويق وبين من هم دونة في المستويات الادارية من جهة وبين من يساوونة ايضا في السلم الاداري لكنهم غير خاضعين لتوجيهاتة الوظيفية من جهة ثابتة .

- **علاقات تعاونية وهي تلك العلاقات الناجمة عن تبادلية المعلومات مع الجهات الاخري لاتخاذ القرارات التي تحقق الكفاية بالانتاج والتسويق معا .**

هذا وقد يتسائل البعض عن اسباب توافر كل تلك الخصائص في رجل التسويق ؟

الاجابة عن هذا السؤال تستدعي ايضاح حقيقة وظيفة رجل التسويق حيث يمكن القول ان هذة الوظيفة هي وظيفة قيادية تنسيقية كلية شاملة ذلك لان رجل التسويق لابد ان يحتل مركزا عاليا في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يتيح لة مركزة قدرا من السلطات التي تمكنة من قيادة اولئك الذين يباشرون عمليات تسويقية تدخل في نطاق وظيفتة كما ان وظيفتة ليست مركزة في ادارة النشاط التسويقي ادارة فعلية بقدر ما تتسع لتشمل كل من شانة ان يحقق التناسق والانسجام بين مختلف الخطط وما تشملة من سياسات وبرامج بيعية وتوزيعية واعلانية وترويجية بحيث تسير كلها في اتجاة واحد بغير تضارب فضلا عن تحقيق التوازن بين الشراء والبيع في المنشات التجارية وتحقيق التفاهم بين مختلف العمليات الانتاجية والعمليات التسويقية والتناسق بين نشاط التمويل ونشاط التسويق والتعاون مع كافة الاجهزة الادارية في المنظمة كذلك فان وظيفة رجل التسويق وظيفة كلية شاملة لانها تتعلق بكل ما يندرج تحت موضوع التسويق من قريب او بعيد ولعل الشكل التالي سيسهم في ايضاح ما سبق ذكرة .

شكل رقم (٤٣)
حركة العمليات التى يختص بها رجل التسويق



ثانيا : وصف الوظيفة :

وهنا يتم وصف الوظيفة من خلال التعرض لنموذج وصف وظيفة مدير التسويق وذلك علي النحو التالي [1] :

١- الهدف من الوظيفة :

تنمية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية والخطط اللازمة لتحقيق زيادة مضطردة في المبيعات ومن ثم ارباح المنظمة .

---

(١) د.عبد السلام ابو قحف – التسويق – مرجع سبق ذكرة – ص ٧٩٥ وما بعدها .

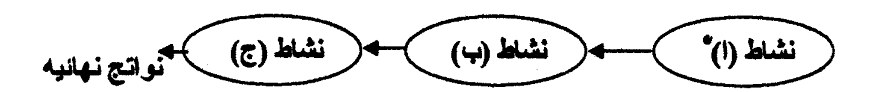
٢ـ العلاقات (*) :

أـ العلاقات الاشرافية :

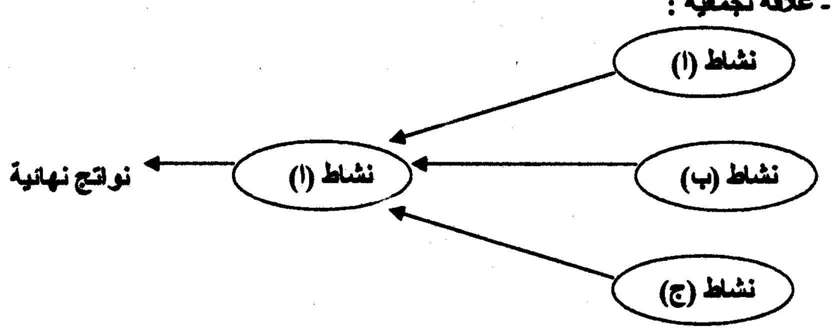
- يرفع تقارير الي رئيس القطاع التجاري .

(*) لاحظ ان العلاقات بين الانشطة / المهام او بين الاقسام والوحدات داخل ادارة التسويق قد تكون :

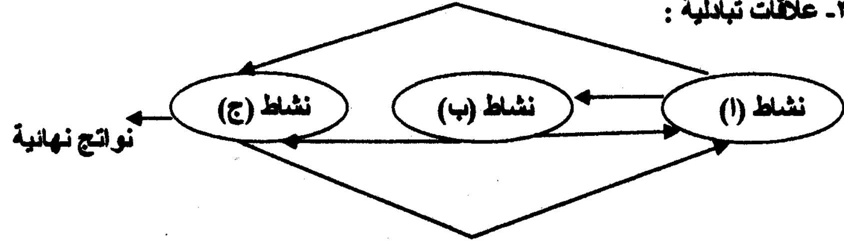
١ـ علاقات تتابعية :



٢ـ علاقة تجمعية :



٣ـ علاقات تبادلية :



- تقدم الية تقارير من :
  ١. رئيس قسم البيع .
  ٢. رئيس قسم الاعلان .
  ٣. رئيس قسم بحوث التسويق .
  ٤. رئيس قسم تنشيط المبيعات .
  ٥. رئيس قسم الخدمات التسويقية .

ب- العلاقات الوظيفية :

يرتبط بعلاقات تعاون مع الاقسام التالية :

١. قسم الرقابة علي الجودة.
٢. قسم البحوث والتطوير .
٣. قسم شؤون الافراد.
٤. قسم الشراء والتخزين .
٥. قسم النقل .
٦. قسم الانتاج.
٧. قسم التمويل .

ج- العلاقات الخارجية :

يرتبط شاغل الوظيفة بالعلاقات الخارجية مع الاطراف التالية :

- عملاء المنظمة.
- الموردين .
- تجار الجملة.
- تجار التجزئة .
- الجمعيات والمؤسسات ذات الصلة بحماية المستهلك .
- الاجهزة الحكومية ذات الصلة بعملة المباشر .

٣- **التسهيلات المتاحة لشاغل الوظيفة :**

لشاغل الوظيفة التسويقية الحق في الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الاقسام التالية :

- قسم التخطيط والمتابعة .
- قسم الوسائل الاعلامية الخارجية والداخلية .
- قسم العلاقات العامة .
- سكرتارية مكتب رئيس مجلس الادارة .

٤- **الواجبات والمسؤليات :**

يضطلع شاغل الوظيفة بالمهام التالية (كامثلة) :

أ- التخطيط :

- المشاركة مع رئيس القطاع التجاري في وضع الخطط والسياسات والاستراتجيات طويلة المدي .
- القيام بدراسات مستمرة للبيئة الخارجية .
- تصميم الخطط التسويقية بالمشاركة مع رؤساء الاقسام التي يشرف عليها .

ب- التنظيم :

- اقتراح واجراء التغييرات المطلوبة في تنظيم النشاط التسويقي .
- تطوير الهيكل التنظيمي كلما تطلب الامر .

ح- التوجية :

- كالمشاركة في الاجتماعات الاسبوعية للجان الادارية علي مستوي القطاعات.
- عقد اجتماعات اسبوعية مع رؤساء الاقسام التابعة الاشراف .
- اقتراح الحوافز العينيةوالمادية للعاملين بالادارة .

- تحديد وسائل الاتصال المستخدمة في تبادل المعلومات داخل الادارة وخارجها.
- التخطيط لعقد مقابلات دورية مع العملاء الرئيسيين ومديري المعارض .

د- الرقابة :

- القيام بالتنبؤات الخاصة بحجم المبيعات بصورة دورية .
- مراجعة مدي تقدم العمل بصورة دورية واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .
- العمل مع المراقبين واعضاء الهيئة الادارية في الادارة التسويقية لتنمية معايير ومستويات الآداء اللازم لتقييم الآداء والرقابة علي الانجاز .

ه- السلطات :

يتمتع شاغل الوظيفة بكافة السلطات اللازمة لانجاز المهام والواجبات المناطة بة وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بتعديل الاسعار او اقرارها وكذلك الاعلانات .....

تقيم الهيكل التنظيمي التسويقي :

يمكن تقيم مدي كفاءة الهيكل التنظمي لادارة التسويق من خلال استخدام احد المداخل الخمسة التالية(١) :

أ- المدخل الشامل :

وهنا يتم مراجعة الهيكل التنظيمي وفقا للمباديء الاساسية التي يرتكز عليها التنظم فقد يكون هناك مثلا عدم تدرج للسلطات او اتساع في نطاق الاشراف .

---

(١) د.بشير العلاق وآخرون – ادارة التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ١٠٤ .

ب- مدخل الاسئلة :
حيث يمكن طرح العديد من الاسئلة القصيرة التي تكشف عن مجالات تحسين وتطوير التنظيم مثل التعرف علي درجة تفويض السلطة او عن اجراءات سير العمل.

ج- مدخل المقارنة :
حيث يتم مقارنةالهيكل التنظيمي للمنظمة بالهياكل التنظيمية في المنظمات المنافسة ويتوقف نجاح ذلك المدخل علي درجة الدقة في البيانات التي يتم تجميعها عن المنظمات المنافسة .

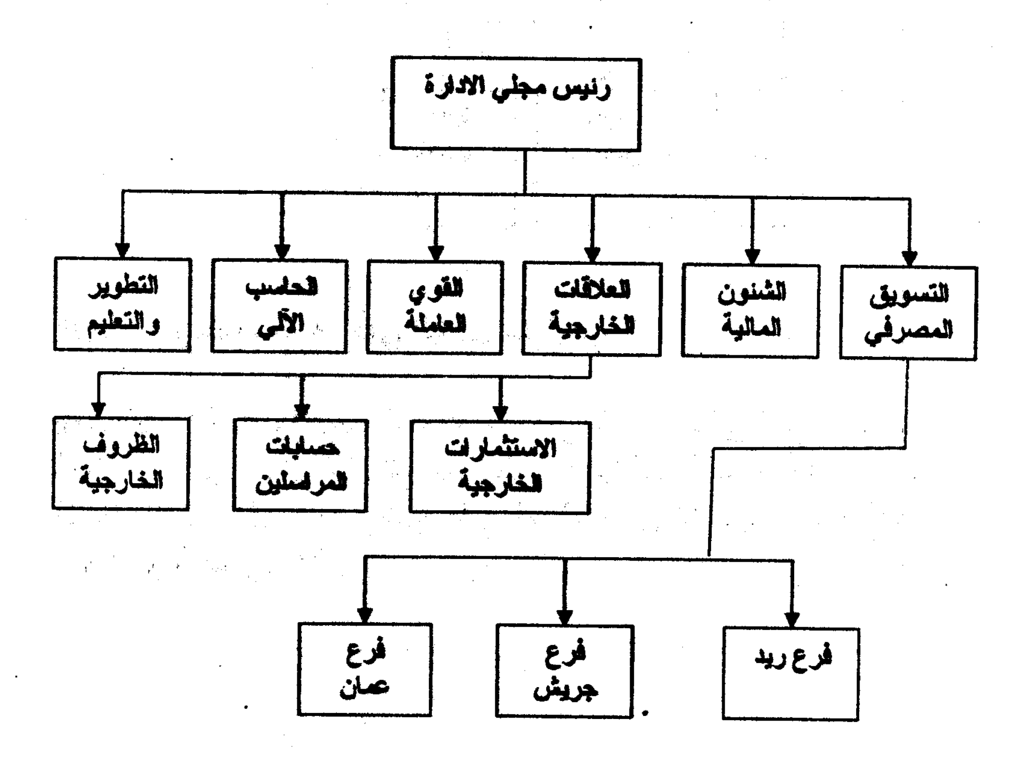
د- المدخل المثالي :
ووفقا لهذا المدخل يتم تصوير هيكل تنظيمي مثالي وكذا يتم افتراض الظروف والعوامل الملائمة لتطبيقة ثم تتم مقارنة ذلك الهيكل بالهيكل القائم الذي يتم تصميمة ومن ثم يتم تحديد التحسينات الممكن ادخالها علي الهيكل القائم .

ه- المدخل الكمي :
وهنا يتم الحكم علي كفاءة الهيكل التنظيمي من خلال استخدام بعض النسب مثل نسبة عدد المديرين الي المنفذين ونسبة عدد الاستشارين الي عدد رجال السلطة التنفيذية وكذا نسبة عدد الاخصائين الي عدد الكتبة المساعدين .

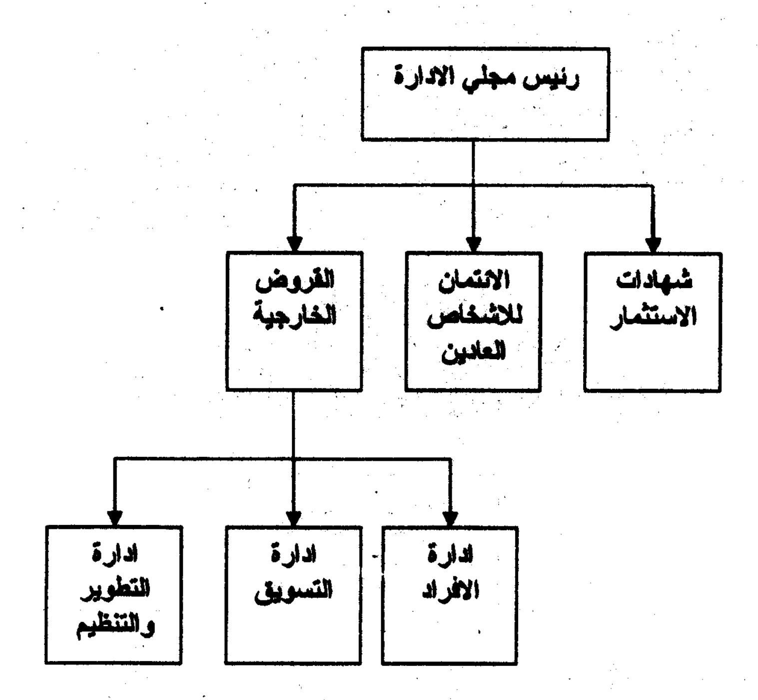
المركزية واللامركزية وعلاقاتها بالهيكل التنظيمي:

من المعروف لدينا ان المركزية تعني تجميع سلطة اتخاذ القرار في جهة واحدة وعلي عكس ذلك تماما تعني اللامركزية وهنا تجدر ملاحظة انة اذا كان حجم الادارة صغير فان الهيكل التنظيمي ياخذ الشكل المركزي اي ان عدد المستويات الاداريةداخل الهيكل التنظيمي يكون قليلا اما في حالة حجم المنظمات الكبيرة فان الهيكل التنظيمي ياخذ الشكل اللامركزي – وذلك في الاغلب الاعم – حيث يكون عدد المستويات الادارية كبير ويظهر الشكل التالي ما سبق ذكرة :

شكل رقم (٤٤)
اسلوب المركزية فى المنظمه
(النمط الوظيفي بالتطبيق علي وظائف البنك)



شكل رقم (٤٥)
الهيكل التنظيمي في حالة اتباع اسلوب اللامركزية
(بالتطبيق علي وظائف البنك)



البيئة السويقية واثرها علي الهيكل التنظيمي :

يقصد بالبيئة بصفة عامة تلك القيود التي تفرض علي المنظمات فاذا كانت تلك القيود من داخل المنظمة يطلق عليها اسم "البيئة الداخلية" اما اذا كانت هذة القيود مفروضة علي المنظمة من خارجها فيطلق عليها اسم "البيئة الخارجية" .

اما بالنسبة للبيئة التسويقية فقد عرفها "kotler"[1] علي انها "مجموعة القوي الخارجية لوظيفة ادارة التسويق في المنظمة والتي تؤثر علي قدرة الادارة التسويقية في التطوير والحفاظ علي عمليات التبادل مع عملائها المستفيدين " وتتألف البيئة التسويقية من مجموعة القوي الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في قدرة المنظمة في الحصول علي المدخلات وتسويق المخرجات وما يهمنا الآن هو مدي استجابة الادارة للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية التي تتميز بالديناميكية واثر ذلك علي الهيكل التنظيمي ... ففي حقيقة الامر نجد ان مديري التسويق في مواجهتهم للبيئة الخارجية قد يختارون احد المدخلين العامين الآتيين :

أ. اما قبول البيئة كعوامل غير مسيطر عليها تؤثر وتشكل سلوك منظماتهم ومن ثم تتسم تصرفاتهم بالسلبية حيث يكتفون بمجرد رد الفعل غير المخطط اي ان مديري التسويق هنا يحاولون احداث تكيف بين استراتيجيتهم التسويقية والتغيرات البيئية وذلك تجنبا لمخاطر البيئة و في مثل هذا الحال فانة يفضل الاعتماد علي التنظيم الديناميكي (اي التنظيم المركزي) الذي يركز علي الاختلاف العمودي والرقابة المركزية حيث تطبق هنا قواعد وسياسات واجراءات محددة لاتخاذ القرارات والرقابة المشددة عند مستوي الادارة الوسطي .

ب. ومن جهة اخري فمديرو التسويق قد يعتقدون بأن قوي البيئة الخارجية يمكن تشكيلها والسيطرة عليها اي انهم قد يلجأون الي المدخل الايجابي حيث يحاولون خلق فرص تسويقية جديدة او اشتقاق اكبر فائدة وباقل تكلفة من فرص السوق الحالية

(1) kotler ,p. (1997) marketing management analysis planning implementation and control , prentice – hall,ny,9th edition p. 29 .

وفي مثل هذة الحالة يفضل الاعتماد علي التنظيم العضوي "اللامركزي" والذي يركز علي الاختلاف الافقي (*) وقلة الاجراءات واعتماد الادارة علي حكم الخبراء ومن ثم يتوافر للمنظمة مقدرة علي التجاوب السريع مع المتطلبات المتغيرة في البيئة .

هذا عن العلاقة بين البيئة الخارجية والهيكل التنظيمي اما بالنسبة للعلاقة بين البيئة الداخلية والهيكل التنظيمي فانة يمكن القول بصفة عامة انة كلما زادت درجة تعقيد البيئة الداخلية اتجة الهيكل التنظيمي الي اللامركزية "اي هيكل عضوي" وكلما انخفضت درجة تعقيد البيئة الداخلية اتجة الهيكل التنظيمي نحو المركزية "هيكل ديناميكي" .

واخيرا فان اهم ما تجدر الاشارة الية الي ان البيئة لتسويقية لاتؤثر فقط علي نوعية الهدف التنظيمي الواجب اتباعة بل ان لها تاثيرات عديدة علي المنظمة ككل لذا فانة لابد من اخضاع تلك البيئة للتحليل والدراسة المستمرة وذلك للاسباب التالية :

١. ان النظرة الحالية الي المنظمات تشير الي اعتبار تلك[1] المنظمات نظاما مفتوحا يؤثر ويتاثر بالبيئة الخارجية.
٢. يساعد مراقبة البيئة وتحليلها في استنباط الفرص والتهديدات التسويقية مما يعزز من قدرة الادارة علي استغلال تلك الفرص ومواجهة التهديدات.
٣. ان رسم وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والخطط التسويقية يخضع لمتغيرات وقيود تفرضها بيئة المنظمة .
٤. ان البيئة في حالة ديناميكية دائمة ومعرفة ذلك والتنبؤ بة والتاقلم شرط اساسي من شروط بقاء المنظمة ونموها .

(*) يقصد بالاختلاف الافقي درجة التباعد بين الاقسام الادارية بالمنظمة وذلك من حيث المهام التي تنجز واتجاهات العاملين بتلك الاقسام وكذا المستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل بهذة الاقسام اما الاختلاف العمودي فيعني زيادة عدد المستويات الادارية في المنظمة.
(١) د.حسين علي – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٤٢ .

الفصل الرابع
القرارات التسويقيه

الفصل الرابع
القرارات التسويقية

في توجية انشطة المنظمة ومواردها لتحقيق اهدافها فان ادارة التسويق يجب ان تقوم بعملية اتخاذ القرارت اي تحديد المشاكل التي تواجهها واختيار الحلول البديلة لها فاذا كانت عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيةو الرقابة تمثل الوظائف الاساسية لادارة التسويق فان كلا من هذة الوظائف يرتبط ارتباطا واضحا بالقرارات وذلك لتنفيذ الخطط ووضع الاهداف .

- مفهوم القرار التسويقي:

القرار بصفة عامة هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة كما يمكن القول بان القرار هو عملية تحويل المعلومات الي عمل او تصرف كما انة السبيل الذي يختارة متخذ القرار (*) علي اعتقاد انة احسن السبل واكثرها فعالية في تحقيق الاهداف التي حددها وهنا ينبغي التفرقة بين نوعين اساسيين من القرارات هما (١) :

١- القرارات الارتجالية:

وهي تلك القرارات التي تتخذ علي اساس التخمين وخبرة متخذ القرار بالاضافة الي استخدام المنطق البسيط ويمكن القول بان الكثير من المشكلات التي تواجة رجل التسويق يتبع في حلها القرارات الارتجالية اما لكون المشكلة بسيطة او لكون المشكلة تحتاج الي سرعة البت او ان القرار من النوع الذي يمكن الرجوع فية دون الاضرار بمصالح المنظمة

(*) هنا ينبغي الاشارة الي ما يلي :
١. ان معظم القرارت تتخذ بواسطة فرد وتؤثر بالضرورة علي افراد آخرين لذا فان صانع القرار لايمكن تجاهل تاثير القرار علي العلاقات الانسانية .
٢. ان المديرين يقضون نصف وقتهم في تحليل وتقييم المعلومات كاساس لاتخاذ القرارت

(١) د.بكري طه عطية –التسويق الوصفي- مرجع سبق ذكرة ص ١٨٣ .

ومن امثلة هذة القرارات تحديد موعد الاجتماع الاسبوعي برجال البيع او الاشتراك في مجلة مهنية مثلا.

٢- القرارت الرشيدة :

وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها علي اسس وقواعد معينة وانماط محددة من التفكير وفي ظل هذا النوع من القرارت يقوم متخذ القرار بعمل تحديد دقيق للمشكلة باستخدام الاسس العلمية في صياغة وتحديد المشاكل ويستخدام اساليب علمية في تحديد الحلول والمفاضلة بينها ويستخدم هذا النوع من القرارات في مواجهة المشكلات التي تتميز بما يلي :

- انها مشاكل غير روتينية تظهر في ظروف معينة .
- انها لها نتائج هامة علي نشاط المنظمة ومن الصعب تغيير القرارات التي اتخذت بشانها الا بعد مضي فترة طويلة من الزمن .

ومن امثلة تلك القرارات قرارات طرح سلع جديدة في الاسواق الحالية او اعادة تنظيم ادارة التسويق او قرار الدخول في اسواق جديدة ....

هذا ويلاحظ ان لجوء رجل التسويق الي اتخاذ مثل القرارات يستوجب ان يتوافر مجموعة من الخصائص من اهمها :

١. ان يلم الماما كاملا بكل جوانب المشكلة اي ان يتخذ القرار باستخدام معلومات شاملة – تغطي كافة عناصر المشكلة موضوع القرارت ودقيقة اى تعبر تعبيرا دقيقا عن مكونات المشكلة .
٢. ان يمكنة تحديد مختلف الحلول البديلة للمشكلة المطروحة .
٣. ان يمكنة التنبؤ بمختلف نتائج الحلول البديلة بدقة .

٤. ان يكون قادرا علي ترتيب نتائج الحلول البديلة ترتيبا تنازليا طبقا نتائجها بحيث يتمكن في نهاية الامر من اختيار اغلاها قيمة.

- خصائص القرارات التسويقية [1] :

١. هناك فاصل زمني بين وقت اتخاذ القرار ووقت تنفيذة .
٢. يحتاج القرار التسويقي الي تجريب ومحاكاة قبل التطبيق الفعلي للقرار ذاتة.
٣. القرار التسويقي متعدد المراحل ومتشعب الجوانب .
٤. القرار التسويقي متغير بطبيعتة نظرا لتغير الظروف المحيطة بة .
٥. يختلف القرار التسويقي باختلاف طبيعة وحجم المعلومات المتاحة .
٦. يتاثر القرار التسويقي بالمتغيرات السلوكية والكمية المحيطة سواء كانت داخل المنظمة او خارجها .
٧. يعكس القرار التسويقي السلوكي الطرق الفعلية المستخدمة في اتخاذ القرارات في ادارة التسويق .

- مجالات القرارات التسويقية [2] :

في هذا الشان يمكن القول بان عناصر المزيج التسويقي تمثل اهم مجالات القرارات التسويقية ويمكن ايضاح ذلك علي النحو التالي :

---

(١) د.فريد النجار- ادارة منظومات التسويق العربي والدولي – مرجع سبق ذكرة ص ٣٥٨/٣٥٩ .

(٢) د.عبد السلام ابو قحف – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٧٣٧ وما بعدها .

١. قرارات السلعة حيث تشمل هذة القرارات عدة مجالات منها :

- تحديد تشكيلة السلعة .
- تحديد العلامة والاسم التجاري.
- تحديد مستوي جودة العلامة.
- تحديد مزيج السلعة / السوق .
- تطوير خطوط المنتج.
- ابتكار سلع جديدة .
- التنويع والتبسيط .
- الخدمات المقدمة للمستهلك والتي ترتبط بالسلعة .

٢. القرارات المرتبطة بالتسعير ومن امثلة مجالات هذة القرارات ما يلي :

- تحديد سعر الوحدة من السلعة .
- تحديد اسعار بنود السلع علي خطوط المنتجات .
- تسعير السلع الجديدة .
- تحديد الخصومات السعرية .
- اختيار سياسات التسعير .

٣. القرارت المرتبطة بقنوات التوزيع و من امثلة مجالات هذة القرارات :

- تحديد قنوات التوزيع الملائمة للسلعة .
- تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم .
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع ان يقوم بها نيابة عن المنظمة.
- تحديد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم .
- تحديد مستويات المخزون من السلع .
- تحديد اساليب وطرق حفز اعضاء منافذ التوزيع .

٤. القرارات المتصلة بالمزيج الترويجي ومن امثلة المجالات الخاصة بهذة القرارات ما يلي :

- تحديد ازمنة البدء والانتهاء من الحملة الاعلانية .
- اختيار وتحفيز و مكافاة وتدريب رجال البيع الشخصي .
- تحديد وسائل الترويج المناسبة .
- تحديد اساليب تنشيط المبيعات الملائمة .
- اختيار وسائل الاعلان .

٥. القرارات التنظيمية والادارية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي منها مايلي :

- القرارات المرتبطة بتجميع الانشطة في وحدات تنظيمية .
- القرارات المرتبطة بانجاز كافة الوظائف الادارية .

- القرار التسويقي ودورة حياة المنتج :

لتحديد طبيعة القرارات التي ترتبط بدورة حياة المنتج سوف يتم افتراض ما يلي :

١. ان التغير في البيئة التسويقية سوف يؤدي الي خلق مشاكل او فرص ينبغي استغلالها .
٢. لضمان البقاء والنمو يجب ان تتكيف المنظمة مع البيئة .
٣. هناك نوعين من القرارات الخاصة بالتكيف :

- قرارات التكيف الاستراتيجي (مواجهة التهديدات)
- قرارات التكيف الاستقلالي (استغلال الفرص)

٤. ان التكيف الاستراتيجي يستلزم :

- تكوين استراتيجيات جديدة .
- تنمية وتطوير نظم العمليات وفقا للاستراتيجيات الجديدة .
- تعديل الهيكل الاداري لكي يتمشي مع العمليات الجديدة .

٥. ان نوع وطبيعة التكيف يرتبط بنوع ومدي وطبيعة التتغيرات الجديدة .
٦. ان سوء الادارة هو احد الاسباب الرئيسية للفشل بمفهومة الشامل

ولما كان من المتعارف علية ان يمكن تقسيم دورة جياة المنتج الي ستة مراحل هي[١] :

- **المرحلة صفر :**
  وهي مرحلة دراسة وتنفيذ فكرة المنتج حيث يقوم المشروع هنا بدراسة السوق والتسويق لذا فان القرار الذي يجب اتخاذة في هذة المرحلة هو قرار استراتيجي يسعي الي احداث نوع من التكيف بين المنتج والبيئة المحيطة بة .

- **مرحلة التقديم :**
  وفي هذة المرحلة يتم تقديم السلعة الي السوق وتتصف هذة المرحلة بانخفاض حجم المبيعات نتيجة لجهل المستهلك بالسلعة الجديدة والقرارات التي تتخذ في هذة المرحلة قرارات تشغيلية خاصة بحجم الانتاج ومستوي الجودة والتغليف والتعبئة .

(١) د. محمود جاسم الصميدعي د وآخرون – ادارة التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٦٤ .

- **مرحلة النمو :**

وفي هذة المرحلة يكون المنتج قد احتل مكانة في السوق واصبح معروفا ويدر ربحا ثابتا ولكن علي المشرع في هذة المرحلة ان يكون يقظا لاي تغيرات مثل دخول منافس جديد او منتجات تفوق بالنوعية والمواصفات الاخري المنتج موضوع البحث لذا فان القرارات التي تتخذ في هذة المرحلة هي مزيج من القرارات الادارية والانتاجية و التشغيلة .

- **مرحلة الاشباع :**

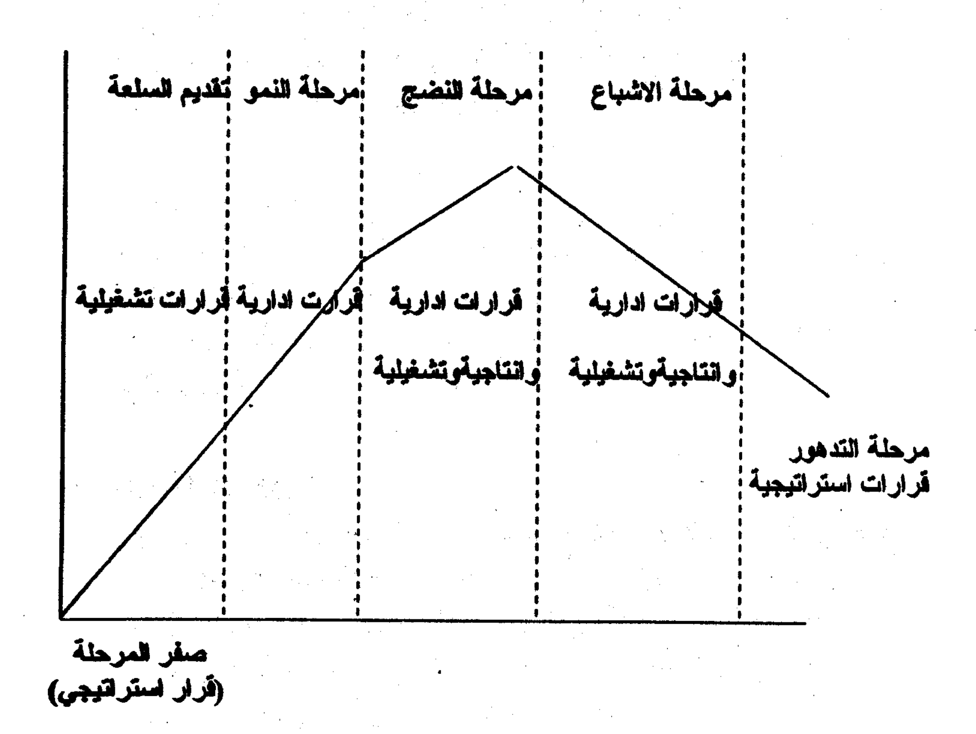
وفي هذة المرحلة تبدا المبيعات بالتراجع التدريجي او الفجائي وذلك لاسباب متعددة ومن ثم فان القرارات التي تتخذ ايضا في هذة المرحلة هي مزيج من القرارات الادارية والانتاجية والتشغيلية .

- **مرحلة التدهور:**

وفي هذة المرحلة تدخل السلعة دور الانخفاض في حجم مبيعاتها وقد يحدث هذاالانخفاض علي مدي زمني طويل او قد يتم بشكل سريع ويحتاج الامر هنا الي اتخاذ قرارات استراتيجية تختص اما بالاستمرار في انتاج هذة السلعة علي الرغم من انخفاض ربحها او التوقف تماما عن الانتاج .

ويظهر الشكل التالي دورة حياة السلعة والقرارات المرتبطة بكل مرحلة:

شكل رقم (٤٦)
دورة حياة السلعة والقرارات المرتبطة بها



انماط المديرين في مواجهة المشكلات التسويقة :

تتميز المشكلة التسويقية بانها مشكلة بالغة التعقيد - كما سبق القول فنحن نتعامل مع بيئة دورية وديناميكية يؤدي كل تغير فيها الي التغيرات في النظام التسويقي ومن ثم في نمط ادارة المجهودات التسويقية اي ان طبيعة المشاكل التسويقية تحول دون اتخاذ قرارات بشانها في ظل التاكد اضف الي ذلك ان تحديد نفس المشكلة التسويقية امر في غاية الصعوبة فقد يري مدير ادارة التسويق ان المشكلة تتعلق بانخفاض بحجم المبيعات فيبدا ببرنامج ترويجي مكثف ثم يكتشف ان المشكلة الحقيقية تتعلق بسوء

التوزيع او بالارتفاع غير المبرر في السعر وهذة الصعوبات في تحديد المشكلات اوجدت لدينا نوع من الاختلاف في اساليب تعامل المديرين مع المشكلات التسويقية وذلك علي النحو التالي :

١- التركيز علي المشكلة :

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات الكاملة التي تمدة بادوات عملية تمكنة من تحديد علاقات السبب والنتيجة في مكونات الظاهرة التسويقية لذا فانة يتخذ موقفا استشاريا او انعكاسيا علي النحو التالي:

أ- الاسلوب الاستشاري :

وهنا يلجا المدير الي الحصول علي ما يريد من معلومات من رؤسائة او مرؤسية كما قد يتطوع باعطاء المعلومات للآخرين وهذا الاسلوب يكون مفيد في الحالات التالية :

١. عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معة في نقل المعلومات بامان .
٢. عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات .
٣. عندما يشعر المدير ومرؤسية بحاجتهم الي تشخيص المشكلة من خلال الاسئلة المتبادلة .
٤. عندما يشعر المدير او مرؤسية او كليهما بقصور معلوماتهم عن المشكلة ويشعر باهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر .

ب- الاسلوب الانعكاسي :

يعتمد هذا الاسلوب علي اثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بترديد ما يقولة البعض عنها علي مسامعهم ثم الانصات لما يدلون بة وعادة ما يستخدم هذا الاسلوب في الحالات التالية :

١. عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.
٢. عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة .

٣. عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر .
٤. عندما يكون هناك تعارض بين اهداف صاحب المشكلةو المستمع الية .
٥. عندما يشعر المدير بصعوبة في التوصل الي ما يسعي الية مقدم المشكلة .

٢- التركيز علي الحلول :

عندما يشعر المدير ان الوقت قد حان لايجاد حل للمشكلة التسويقية التي تواجهة لذا يمكن ان يستخدم احد الاساليب التالية :

أ- اسلوب التفاوض :

وهنا يقدم المدير تنازلا مقابل الحصول علي تنازلا آخر ويفضل اتباع هذا الاسلوب في الحالات الآتية :

١. عندما يكون معلوما للطرفين ان هناك مصلحة مشركه في حل المشكلة .
٢. عندما تقوم علاقتهما علي اساس احتياج كل منهما لمساعدة الآخر .
٣. عندما يتوافر بين الطرفين (*) الرغبة في العمل معا علي الرغم من فقدان الثقة .

ب- اسلوب الامر المستتر :

عندما يلجا المدير الي هذا الاسلوب فانة يقدم اوامرة في شكل مقترحات ويفضل اتباع هذا الاسلوب في ظل الظروف التالية:

١. عندما يتوافر الالمام الكامل بالمشكلة .
٢. عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم الية بها .
٣. عندما يكون هناك حاجة ماسة للعديد من الافكار .

(*) يقصد بالطرفين هنا المنظمة موضوع البحث والمنظمةالمنافسة لها .

٤. عندما يسال الطرف الآخر – الجهة المنافسة – عن الحل المناسب .

ج- اسلوب الامر الصريح :

يعتمد المدير الذي يستخدم هذا الاسلوب علي سلطاتة الادارية لذلك فهو يامر الآخرين بتنفيذ ما عليهم من واجبات ويفضل اتباع هذا الاسلوب في الحالات التالية :

١. عندما يكون كل من المدير والعاملين معة علي معرفة تامة بالموقف.
٢. عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة وتتوافر لدية المعلومات التي تمكنة من اتخاذ قرار بشانها مع توافر ثقة العاملين بة .
٣. عندما لايكون هناك متسع من الوقت ويقبل العاملون اسلوب الامر المباشر.

القرار والاهداف التسويقية :

يعرف القرار بانة جيد وسيء حسب الهدف الذي حاول تحقيقة ......فالقرار يصبح سهلا اذا كانت الاهداف واضحة تماما اما اذا كانت الاهداف غير واضحة فان المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون بة علي صدق القرار كما يلاحظ ان كل هدف علي مستوي اداري يتطلب اتخاذ قرار لحل مشكلات المستوي الذي يلية وهذا المستوي لكي يحل مشكلاتة سوف يستخدم قرارات لتحديد اهدافا مباشرة تخلق بالتالي مشكلات جديدة للمستوي الذي يلية وهكذا حتي نصل الي ادني مستوي تنظيمي فيمكن علي سبيل المثال ان ننظر الي هدف تحقيق معدل معين من الارباح علي مستوي المنظمة – وهذا الهدف – سيخلق طلب اتخاذ قرار لتجديد حجم معين من المبيعات وهذة بدورها تخلق مشكلة تتطلب اتخاذ قرار لتحقيق حجم معين من الانتاج وجدولا زمنيا لة ومن ثم تنشا مشكلة اتخاذ قرار بشان وصول المواد والموارد اللازمة للانتاج وينشا عن ذلك مشكلات تطلب اتخاذ

قرارات تتعلق باصدار اوامر الشراء وهكذا نجد انة يتعين اتخاذ قرار لحل لمشكلة الفرعية الاعلي مستوي قبل اتخاذ قرار لحل المشكلات الفرعية الادني مستوي في حين لا يتحقق الهدف الاعلي الا بتحقيق الهدف الادني .

القرار والعملية الادارية التسويقية :

ان عملية اتخاذ القرارات هي قلب العمليةالادارية ذلك لانها تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الاداري كما انها لا تقل اهمية عن عملية التنفيذ بل انها ترتبط بها ارتباطا وثيقا كما وان اي تفكير في العملية الادارية ينبغي ان يركز علي اسس واساليب اتخاذ القرارت كما يركز علي اسس واجراءات تنفيذها [1] هذا ويقتضي فهم اهمية القرارات في المجال التسويقي وبيان دور القرارات وارتباطها بجوانب العملية الادارية التسويقية المختلفة وذلك علي النحو التالي[٢]:

أ- اتخاذ القرارات والتخطيط التسويقي :

وهنا يمكن القول ان العملية التخطيطية في النهاية عملية اتخاذ قرارات ولعل ذلك هو ماعبر عنة كونتز ودونل[٣] في قولهما ان اتخاذ القرارات – الذي يقوم علي الاختيار بين بدائل العمل يعتبر قلب التخطيط وان معظم المديرين ينظرون الي التخطيط علي انة مركز وظيفتهم الادارية اذ ينبغي عليهم بصفة مستمرة ان يتخيروا بالنسبة لاي موضوع ما هي الاعمال التي ستتم؟ ... ومن الذي سيؤديها .. ؟ ومتي؟.. واين ؟ وهكذا فان اي اسلوب للعمل لايمكن الحكم علية بمفردة لان كل قرار يقترن بخطط متعددة .

---

(1) H.simon " the new sience of management incision" harper and row publidhers co.new york 1960 p.1 .

(٢) د.نواف كنعان –.اتخاذ القرارات الادارية بيم النظرية والتطبيق – دار الثقافي للنشر والتوزيع – عمان- ١٩٩٢ ص ٩٣ .

(3) H.koontz and C. o'doneell ,"essentials of management" mcgraw, hill book coinc new york 1975, chapter 7 .

ب- اتخاذ القرارات والتنظيم التسويقي :

ان التنظيم التسويقي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال اعتمادة علي تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين وتحديد القواعد والاجراءات المفصلة التي تحكم سير العملية التسويقية وكذا من خلا ل العمل علي تحقيق تنمية وتدريب العاملين في المجال التسويقي .... فكل هذة العناصر تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ومن هنا يري سيمون ان المعيار الذي يمكن علي اساسة تقييم التنظيم في المجال التسويقي هو نوعية القرارات التي تتخذها ادارتة والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ (١) .

ج- اتخاذ القرارات والتنسيق التسويقي :

وهنا تجدر الاشارةالي ان المدير متخذ القرار لكي يحقق التنسيق المطلوب لضمان نجاح العملية التسويقية فانة علية مراعاة ثلاثة عناصر اساسية هي :

- **التوازن** الذي يستهدف تزويد كل ادارة باحتياجاتها التي تحقق لها مزيد من الفعالية علي ان يكون ذلك بشكل متوازن.
- **التوقيت** ويتطلب ان يتخذ القرار في الوقت الملائم دون ادني تاخير .
- **التكامل** الذي يستهدف وحدة التنظيم ككل وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين نشاطات الاقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين ضمن اطار تعاوني متناسق يساعد علي تحقيق التكامل وتوخيد الجهود (٢) .

---

(1) Simon .op.cit .1961 p. 102-103 .
(2) Louis A.alen " management and organization " Nicraraw –hill book co.new york with out date p. 11-16 .

د- اتخاذ القرارات والسياسات التسويقية :

وهنا يمكن القول ان السياسات ليس قرارات وان مراحل وخطوات عملية رسم السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات كما قد اثبتت الممارسات العملية ان رسم السياسات التسويقية يحقق الكثير من المزايا في مجال اتخاذ القرارات تتمثل في انها تريح المديرين من التدخل المستمر كلما طرا تغير في سير العمل كما ان استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد لدي المديرين عند اتخاذ قراراتهم .

ه- اتخاذ القرارات والاتصالات التسويقية :

هناك علاقة متبادلة بين القرارات والاتصال حيث يجب ان تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات او ان تكون الاخيرة ملحقة بالاولي كمانة توجد علاقة اعتمادية متبادلة بين القرارات والاتصالات اذ ان الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين.

و- اتخاذ القرارات والتفويض :

وهنا يمكن القول بان الممارسات العملية قد اثبتت ان تركيز اتخاذ القرارات في يد مدير التسويق لا يمكنة من اتخاذ قرارات سليمة كما انة يؤدي الي اختناق العمل واضعاف الروح المعنوية وعدم تمكن الكفاءات الادارية من الخلق والابداع [(١)] .

وفي ختام حديثنا عن القرارات والعملية الادارية نلفت النظر الي تلك الصلة القائمة بين مدخلات المعلومات وخبرةالادارة ونظام بحوث التسويق وبين عملية اتخاذ القرارات وبين النظام التسويقي

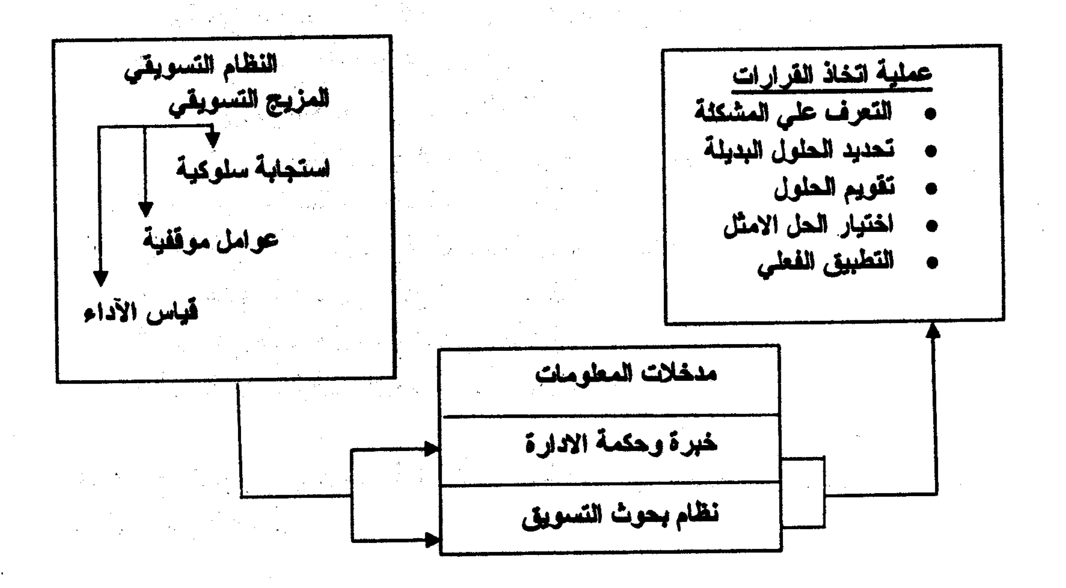
---

(١) د.نواف كنعان – اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق – مرجع سبق ذكرة ص ١٠٧ .

حيث يتخذ المديرون قرارات عن النظام التسويقي من خلال معلوماتهم عن هذا النظام وبشكل رئيسي يخطط المديرون للاعمال المطلوب تنفيذها في المستقبل ويراقبون آداء هذة الخطط المنفذة من خلال مقارنة الآداء الفعلي بالاهداف الموضوعة من قبل و هذا ما يظهرة الشكل التالي:

شكل رقم (٤٧)

العلاقة بين اتخاذ القرار التسويقي وعملية الادارةالتسويقية



- مراحل صنع القرار التسويقي:

المرحلة الاولي :

اولا : تشخيص المشكلة :

تعتبر هذة الخطوة اهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات نظرا لتوقف واعتماد كل الخطوات التالية والوصول الي الحل المناسب علي هذة الخطوة فعدم وضوح المشكلة لدي متخذ القرار وعدم

معرفتة وفهمة لها قد يؤدي الي ضياع قدر كبير من الوقت والجهدفي تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة :

ومن ثم فانة يجب الاجابة علي الاسئلة الآتية والتي تساعدنا في التشخيص الدقيق للمشكلة :

١. ما هي الاسباب التي ادت الي ظهور تلك المشكلة ؟
٢. ما هي طبيعة المشكلة (مالية ، فنية، ادارية ، ..... سلوكية)؟
٣. ما هو موقع المشكلة ونطاقها ؟
٤. ما هي درجة تكرار المشكلة ؟ وتوقيت حدوثها ؟
٥. ما هي درجة الانحراف عن الوضع المرغوب ؟
٦. ما هو الضبط الحاكم لهذة المشكلة ؟
٧. ما هي الآثار السلبية المتوقعة لهذة المشكلة ؟
٨. ما مدي ثبات او تفاقم آثار المشكلة ؟
٩. ما هي العوامل المواتية والعوامل المعاكسة ؟
١٠. ما هو التوقت المناسب لصنع القرار ؟

هذا مع ضرورة ملاحظة ان المشكلة التسويقية يمكن تقسيمها حسب معايير مختلفة **مثل** :

أ. **مشكلات تسويقية :**
تسعير – ترويج- بيع –تجزئة – تحديد المستهلكين .... التسويق الدولي – التسويق المحلي ....

ب. **مشكلات ادارة التسويق مثل:**
تخطيط التسويق – استراتيجية التسويق – البرمجة التسويقية – مشكلات الاهداف التسويقية – تقيم الآداء التسويقي .... وغيرها.

ج- مشكلات العلاقات التسويقية :

مثل علاقة التسويق بالبحوث والتطوير والعلاقة بين التسويق الزراعي والتعاوني والتسويق بشركات الاستثمار الاجنبي وبشركات القطاع الخاص .....[1]

ثانيا : تحديد الاهداف :

- يقصد بالهدف هنا المعيار الذي سيستخدم لتقييم البدائل مع ملاحظة انة يصبح اتخاذ القرار سهلا اذا كانت الاهداف واضحة ومرتبة اما اذا كانت الاهداف غير واضحة فان المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون علي صدق القرار بموجبة .
- وقد تكون المشكلة الي نحن بصددها هي تحديد هدف معين لذلك يلزم تحديد هذا الهدف في ضوء معلومات يلزم توافرها ويجب ان تكون الاهداف في حدود الامكانيات والموارد المتاحة والظروف التي يعمل فيها المشروع .
- ويجب ايضا ان يكون الهدف دقيقا ومحدد الكمية او القيمة وينبغي الوصول الية في مجال نشاط معين ومن ثم نستطيع ان نحدد العوامل والقيود التي تحد من تحقيقة واستخلاص الحلول البديلة للوصول الي حل للمشكلة .

وبصفة عامة يتعين توافر الخصائص التالية في الهدف :

١. ان يكون عمليا ممكن التحقيق .
٢. ان يكون كميا ما امكن .
٣. ان يكون زمنيا .

---

(١) د. فريد النجار – ادارة منظومات التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٢٥٤ .

المرحلة الثانية :

١- تصنيف المشكلة:

اي انة يجب ان يتم :

١. تحديد حجمها .
٢. تحديد درجة تعقدها .
٣. تحديد نوعها :

- مالية .
- محاسبية .
- فنية .

٤. تحديد طبيعة المشكلة .
٥. نوع القرار المطلوب لحلها :

- نهائي.
- مؤقــت
- مرحلي

٢- جمع البيانات :

وذلك يستلزم :

١. تحديد البيانات المطلوبة بدقة .
٢. تحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقابلة، استقصاء ، ملاحظة).
٣. تحديد نوع البيانات المطلوبة :

- **اولية** : تصلح لعدة اغراض ويمكن ان توجد في لاكثر من جهة .
- **ثانوية** : يتم جمعها خصيصا لغرض حل المشكلة المبحوثة .
- **تاريخية** : وتستخدم لاغراض التخطيط مثل البيانات المحاسبية والمالية .

- **كميـة** : تبـرز علاقـات محـددة بـين عـدد مـن العناصـر والمتغيرات وهي تمتاز بالدقة وبان درجـة الثقـة فيهـا كبيرة .
- آراء : وهـي تلقـي الضـوء علـي المشـكلة وتسـاعد فـي تحديد البيانات والحقائق المطلوبة .

٤. تحديد كمية البيانات المطلوبة بحيث لا تنقص او تزيد .
٥. تحديـد كميـة البيانـات الناقصـة لتحـدد درجـة المخـاطرة التـي يتضمنها القرار .

٣- تحليل البيانات :

وذلك يستلزم :

١. دراسـة الاسـباب التـي ادت الـي المشـكلة وفحـص العلاقـة بينهـا حيث يقارن متخذ القرار بين الحـالات التي تحققت فيهـا النتـائج والحالات التي اخفقت فيها.
٢. تحديـد العلاقـة المتداخلـة بـين هـذة الاسـباب مـن حيـث تفاعلهـا وتاثيرها علي بعضها البعض مما يؤثر سلبا وايجابا علـي سـهولة التعرف علي اسباب المشكلة .

المرحلة الثالثة :

١- تحديد الحلول البديلة :

وهنا يجب مراعاة انة :

لابد من توافر اكبر عدد ممكن من البدائل حيث ان :

١. اذا لم تتوافر البدائل فلا قرار يصنع .
٢. اذا توافرت البدائل اقل مما يجب .

هذا مع ملاحظة انه لا توجد قواعد ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة والقرار السليم يكون غير متاح وتقليل عدد الحلول البديلة سيكون سببا لدخول في فخ هذا ....او ذاك .

٢ـ تقييم الحلول البديلة :

هناك ثلاثة معايير لتقييم البدائل تحددها الاجابة علي الاسئلة التالية :

- هل البديل عملي ممكن تنفيذة ....؟
- هل البديل يحقق الهدف ....؟
- هل ستكون نتائج البديل مقبولة ..؟

عموما هناك اربعة معايير لاختيار البديل المناسب هي :

- المخاطرة .
- التوقيت .
- الموارد المتاحة .
- الاقتصاد في الجهد .

٣ـ المكونات الرئيسية لعملية اتخاذ القرار :

وهنا يجب مراعاة :

- الاختيار .
- .الاهداف او محركات السلوك .
- توافر اكثر من بديل
- الفترة الزمنية المحددة .

٤ـ القيود المؤثرة علي اتخاذ القرار :

والمتمثلة في :

١. التكاليف والعوائد المتوقعة .
٢. ضغوط الوقت .
٣. النقص في المعلومات ومقدار الخطا الذي قد يترتب علي هذا النقص .
٤. القيود السلوكية (العادات والتقاليد).

٥. التعارض في الاهداف بين المنظمة واطراف التعامل .
٦. المتغيرات البيئية (سياسية- اجتماعية- اقتصادية).
٧. درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل .
٨. مقدار المجهود اللازم بذلة في البديل .
٩. كفاءة البديل ،اي مدي استغلالة للموارد المتاحة .

المرحلة الرابعة :

١- اختيار الحل :

وهنا يجب ملاحظة ان :

- هناك سبعة طرق لاختيار الحل هي :

١. فحص الجوانب السلبية للبديل .
٢. وضع البديل في خطوات تفصيلية .
٣. اعادة النظر في الافتراضات والاسس التي يقوم عليها الحل .
٤. اعادة تقييم البدائل التي الغيت في اول الامر بسبب عيوبها والنظر في امكانية معالجة هذة العيوب .
٥. مناقشة البديل مع الآخرين .
٦. وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف معلنة .
٧. تنفيذ البديل مرحليا بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء علي تقرير الجزء الذي يلية وهكذا حتي آخر حلقة في البديل .

- فاذا اجتاز الحل الاختبار الذي عقد لة كان هو القرار النهائي والذي يمثل انسب البدائل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة وفي اطار الاهداف المحددة .

٢- تنفيذ الحل :

- لتحويل الحل الي تصرف يجب اتباع الآتي :

١. ان يفهم الافراد التغير المطلوب في سلوكهم و التغير المتوقع في سلوك الآخرين الذين يعملون معهم .
٢. التنبية علي حقيقة اساسية ان :(القرار يكون فعالا من خلال تصرفات الآخرين) .
٣. فاعلية القرار = نوعيتة x مدي قبولة .

- ومعني ذلك ان فاعلية القرار انما هي نتيجة لنوعية القرار (جودتة) مضروبا في مدي قبول القرار من اولئك الذين يجب عليهم تنفيذة .

٣- تقييم الحل :

وهنا يجب مراعاة الآتي :

١. تحديد الوقت الذي يستغرقة تنفيذ الحل .
٢. تحديد الاشخاص الذين سيتولون تنفيذ الحل ومسؤولية كل منهم وعلاقتة بالآخرين .
٣. تحديد الطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل .
٤. تحديد النتائج المرغوبة من القرار وتقدير متي يمكن تحديدها .
٥. تحديد المعايير والوسائل التي ستستخدم لمراقبة تنفيذ الحل .
٦. تحديد المشكلات التي قد تستجد اثناء الحل ووضع الاطار المناسب لمواجهتها وعلاجها .
٧. تحديد البديل الذي قد تدعو الظروف لاستخدامة الي جانب البديل المختار او بالاضافة الية .

هذا ويلاحظ انة بناء علي الخطوات السابقة يمكن للحاسب الآلي المساعدة في حل المشكلات ولا سيما المشكلات المهيكلة اي التي يتبع في حلها خطوات محددة .

وفي نهاية ذلك الحديث ينبغي الاشارة الي ان تحليل المشكلات التسويقية بصفة عامة يمر بالخطوات التالية[1] :

١. تحديد مستوي الآداء والنتائج والاهداف والفعاليات التسويقية .
٢. تحديد القوي المانعة مثل قيود الميزانية الترويجية وانخفاض مستوي الجودة وتدخل الحكومات في تحديد الاسعار .
٣. تحديد القوي الدافعة للهدف مثل المعلومات التسويقية والمركز التنافسي للسلع الوطنية وتجديد وتطوير المنتجات .
٤. تحديد الاهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوي التسويقية الدافعة والقوي التسويقية المانعة .

القرار التسويقي وحالات الطبيعة :

يمكن تقسيم القرار التسويقي تبعا لدرجة التاكد وعدم التاكد وعدم معرفة متخذ القرار لاحتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة الي ثلاثة انواع هي:

١- نماذج اتخاذ القرار في حالة التاكد :

يقصد بحالة التاكد التام ان يكون متخذ القرارعلي علم تام بكل المعلومات الملائمة اللازمة لاتخاذ القرار ونفترض ايضا في هذة الحالة ان متخذ القرار يستطيع ان يحدد كل الاستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف علي وجة اليقين نتيجة كل استراتيجية .

---

(١) د.فريد النجار – مرجع سبق ذكرة ص ٣٥٥ .

٢- نماذج اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة :

- في هذة الحالة يوجد عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحديد الهدف ويكون لكل استراتيجية اكثر من نتيجة بسبب وجود اكثر من حالة من حالات الطبيعة ويكون متخذ القرار علي علم باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

- اي انة في حالة اتخاذ القرار في ظل المخاطرة يتم افتراض الآتي:
  ١. وجود اكثر من استراتيجية .
  ٢. وجود اكثر من حالة من حالات الطبيعة .
  ٣. احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

وبالتالي نتائج كل استراتيجية تكون معلومة لدي متخذ القرار .

- وتكون المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة علي اساس معيار القيمة المتوقعة حيث يتم اختيار افضل قيمة حسب طبيعة الهدف المراد تحقيقة .
- وذلك علماً بانه القيمة المتوقعة لاي استراتيجية هو مجموع حواصل الضرب العائد المتحقق من تطبيق الاستراتيجية في كل حالة من حالات الطبيعة مضروبا في احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

- تدريب :

فاضل بين الاستراتيجيات الآتية علي اساس اعلي ربحية :

حالات الطبيعة	ط$_1$	ط$_2$	ط$_3$
	٠,٢٥	٠,٥٠	٠,٢٥
الاستراتيجيات	**العوائد**	**العوائد**	**العوائد**
س$_1$	١٠٠	٨٠	٦٠
س$_2$	١٥٠	٩٠	٤٠
س$_3$	٣٠٠	٨٥	١٥٠

- الحل :

- القيمة المتوقعة للاستراتيجية س$_1$ = ١٠٠X ٠,٢٥ + ٨٠ X ٠,٥٠ + ٦٠X ٠,٢٥
= ٢٥+٤+١٥ = ٤٤

- القيمة المتوقعة للاستراتيجية س$_2$ = ١٥٠X ٠,٢٥ +٨٥ X٠,٥٠+٤٠X ٠,٢٥
= ٣٧,٥+٤٥+١٠= ٩٢,٥

- القيمة المتوقعة للاستراتيجية س$_3$ = ٣٠٠X ٠,٢٥ +٨٥ X٠,٥٠+١٥٠X ٠,٢٥ = ٧٥+٤٢,٥+٣٧,٥= ١٥٥

(يتم تفضيل الاستراتيجية س$_3$)

٣- نماذج اتخاذ القرار في ظل عدم التاكد :

- يقصد بحالة عدم التاكد تلك الحالة التي توجد فيها اكثر من حالةمن حالات الطبيعة دون ان يعرف متخذ القرار ولا يستطيع ان يقدر احتمال حدوث كل من حالات الطبيعة لعدم وجود اية بيانات سابقة .

- وهنا توجد عدة معايير يمكن علي اساسها المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة ولكن هذة المعايير تختلف من شخص الي آخر تبعا لخبرتة وعاداتة الشخصية واهم هذة المعايير هي :

(ا) معيار التفاؤل :

وهنا يعتقد متخذ القرار ان البيئة تعمل لصالحة لذا فانة يختار الاستراتيجية التي تحقق اعلي ربحية اواقل تكلفة ويفضل استخدام هذا الاسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للارباح المنتظرة وتختار الاستراتيجية التي يتحقق عندها اعلي ربحية عند الحديث عن الارباح والاستراتيجيات التي تحقق ادني تكلفة عند الحديث عن التكلفة .

- تدريب

حدد افضل استراتيجية لتحقيق الربحية في الحالات الآتية :

حالات الطبيعة	$ط_1$	$ط_2$	$ط_3$
$س_1$	١٠٠	١٢٠	١٩٠
$س_2$	٨٠	١٣٠	١٧٠
$س_3$	٧٥	٩٥	٢٦٠

- الحل :

١- نبحث عن اعلي رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعة في جدول كالتالي :

حالات الطبيعة	$ط_1$	$ط_2$	$ط_3$
$س_1$	١٠٠		
$س_2$		١٣٠	
$س_3$			٢٦٠

٢- نختار الآن اعلي هذة الارقام وهو الرقم (٢٦٠) .

(القرار : اختيار الاستراتيجية $س_3$)

(ب) معيار التشاؤم :

يفترض متخذ القرار هنا ان البيئة لاتعمل لصالحة لذا فانة يختار الاستراتيجية التي تمكنة من تجنب اكبر خسارة ممكنة ويتم هنا اختيار الاستراتيجية التي تحقق ادني النواتج عند الحديث عن الارباح والاستراتيجية التي تحقق اعلي لنواتج عند الحديث عن التكلفة .

- تدريب :

اختار الاستراتيجية التي تحقق اعلي ربحية من البيانات الخاصة بالتمرين السابق :

- الحل :

١- نبحث عن اصغر رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعة في جدول كالتالي :

حالات الطبيعة	ط$_{1}$	ط$_{2}$	ط$_{3}$
س$_{1}$			١٩٠
س$_{2}$		١٧٠	
س$_{3}$	٧٥		

٢- نختار الآن اقل هذة الارقام وهو ١٩٠ .

(القرار : اختيار الاستراتيجية س$_{1}$)

(ج) معايير هيرويكز :

يقوم متخذ القرار هنا باختيار كل من هو اكبر واصغر عائد لكل استراتيجية ثم يقوم بترجيحها عن طريق ضربهما في بعض الاوزان التي تعكس درجة التفاؤل او التشاؤم التي يتسم بها متخذ القرار بشرط ان تتراوح هذة الاوزان بين صفر ، واحد صحيح .

- تدريب :

علي افتراض ان معامل التفاؤل لدي متخذ القرار كان ٠,٦ ومعامل التشاؤم ٠,٤ فحدد افضل الاستراتيجيات من التمرين السابق .

- الحل :

١- نبحث عن اكبر واصغر رقم داخل كل حالة من حالات الطبيعة ونضعة في جدول كالتالي :

معامل التفاؤل الاستراتيجيات	اكبر عائد	اصغر عائد
	٠,٦	٠,٤
س١	١٠٠	٩٠
س٢	١٣٠	١٧٠
س٣	٢٦٠	٧٥

- العائد المرجح للاستراتيجية س١ = ١٠٠ x ٠,٦+٩٠ x ٠,٤ = ٩٦
- العائد المرجح للاستراتيجية س٢ = ١٣٠ x ٠,٦+١٧٠ x ٠,٤ =١٤٦
- العائد المرجح للاستراتيجية س٣ = ٢٦٠ x ٠,٦+٧٥ x ٠,٤ = ١٨٦

(القرار : اختيار الاستراتيجية س٣)

(د) معاير الندم :

بمقتضـي هـذا المعيـار تكـون الاسـتر اتيجية المثلـي هـي التـي يكـون لهـا اصـغر خسـارة فرصـة بديلـة مـن بـين اقصـي قـيم خسـائر الفرص البديلـة علما بان :

خسارة الفرصة البديلة = اقصي عائد في عمود حالة الطبيعة المعطـاة(-) العائد الناتج من البديل الذي تم اختيارة .

- خطوات العمل :

١. حدد اكبر قيمة في كل عمود و اطرحها من باقي قيم العمود وذلك في حالة الارباح اما في حالة التكاليف فاختار اقل قيمة .
٢. حدد الآن اكبر قيمة في كل صف وضعها في جدول اقصيات الندم .
٣. اختر اقل قيمة في جدول اقصيات الندم فتكون الاستراتيجية المقابلة لهذة القيمة هي الاستراتيجية المثلي .

- تدريب :

في التدريب السابق استخدام معيار الندم لتحديد الاستراتيجية المثلي :

- الحل :

١ - تحديد اكبر قيمة في كل عمود :

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣
س١	١٠٠	١٢٠	١٩٠
س٢	٨٠	١٣٠	١٧٠
س٣	٧٥	٩٥	٢٦٠

مصفوفة اقصيات الندم :

حالات الطبيعة	$ط_1$	$ط_2$	$ط_3$
$س_1$	صفر	١٠	٧٠
$س_2$	٢٠	صفر	٩٠
$س_3$	٢٥	٣٥	صفر

٢- حدد اكبر قيمة في كل صف وضعها في جدول اقصات الندم علي الوجة التالي:

حالات الطبيعة	اقصي قيم خسارة للفرص البديلة
$س_1$	٧٠
$س_2$	٩٠ استراتيجية المثلي
$س_3$	٣٥

(القرار : الاستراتيجية المثلي $س_2$)

(٥) معيار لابلاس :

وفقا لهذا المعيار يتم افتراض احتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية لذا يتم المفاضلة علي اساس افضل القيم المتوقعة اي نختار الاستراتيجية ذات اعلي ربحية واقل تكلفة حسب طبيعة الهدف.

- تدريب :

استخدم التدريب السابق وطبق علية معيار لابلاس .

- الحل :

حالات الطبيعة	$ط_١$	$ط_٢$	$ط_٣$
$س_١$	١٠٠	١٢٠	١٩٠
$س_٢$	٨٠	١٣٠	١٧٠
$س_٣$	٧٥	٩٥	٢٦٠

باعطاء كل حالة من حالات الطبيعة قدر متساوي من الاحتمالات وحساب القيمة المتوقعة نحصل علي الجدول التالي :

حالات الطبيعة	$ط_١$	$ط_٢$	$ط_٣$	القيمة المتوقعة
$س_١$	١٠٠	١٢٠	١٩٠	١٠٠x ١/٣ + ١٢٠x ١/٣ + ١٩٠x ١/٣ =١٣٥,٣
$س_٢$	٨٠	١٣٠	١٧٠	٨٠x ١/٣ + ١٣٠x ١/٣ + ١٧٠x ١/٣ =١٣٥,٣
$س_٣$	٧٥	٩٥	٢٦٠	٧٥ x ١/٣ + ٩٥ x ١/٣ + ٢٦٠x ١/٣ =١٣٥,٣

(القرار : يتم اختيار الاستراتيجية ($س_٣$) لانها تحقق اعلي قيمة متوقعة)

اساليب اتخاذ القرار :

تختلف اساليب اتخاذ القرار باختلاف الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار غير انة وبصفة عامة يمكن تقسيم اساليب اتخاذ القرار الي مجموعتين اساسيتين :

- الاساليب الكمية .
- الاساليب الكيفية .

ويحكم استخدام اسلوب معين من هذة الاساليب عدة عوامل منها :

١. حالات الطبيعة التي سيتم اتخاذ القرار وتنفيذها فيها(*).
٢. طبيعة المشكلة التسويقية المراد التصدي لها .
٣. مدي توافر البيانات والمعلومات حيث ان توافرها بالشكل الذي يعطي الصورة الكاملة علي لمشكلة التسويقية يدفعها الي استخدام الاسلوب الكمي والعكسي صحيح حيث ان عدم توافر تلك البيانات والمعلومات يستدعي استخدام الاسلوب الكيفي في الحل .
٤. خبرة صانع القرار وقدرتة علي استخدام الاساليب الكمية والكيفية اذا لزم الامر .

(*) يمكن الرجوع الي كتاب بحوث العمليات في الادارة للمؤلف لمزيد من التوسع حول طرق اتخاذ القرارات.

الفصل الخامس
التوجيه التسويقى

الفصل الخامس
التوجية التسويقي

مفهوم التوجية التسويقي :

يقصد بالتوجية التسويقي عملية " عملية اصدار الاوامر للمرؤسين لارشادهم الي طريقة الاداء الصحيحة بما يكلفون بة من اعمال " وبهذا فان التوجية يعتبر الوظيفة الادارية التنفيذية والتي تعتبر بمثابة حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة و التنفيذ من جهة اخري فاذا كان التخطيط التسويقي يجسد الاهداف التسويقية في شكل خطط عمل قابلة للتنفيذ و التنظيم يحدد المسؤليات الكفيلة بتنفيذ الخطط الا ان ذلك لايكفي لقيام الافراد بانجاز ما يكلفون بة من اعمال حيث لابد من اصدار الاوامر اليهم واعطاء التوجيهات لارشادهم الي كيفية آداء هذة الاعمال وفقا للخطط المقررة فمع بداية التنفيذ تظهر الصعوبات الناتجة عن اخطاء التخطيط والتنظيم او عن صعوبات العمل و التنفيذ وبذلك تظهر الحاجة الي التوجية بشكل كبير وبخاصة عندما تكون نتائج عملية التخطيط و التنظيم غير دقيقة وتكتنف الخطط و الاجراءات بعض الصعوبات وبصفة عامة فان مدير التسويق من خلال عملية التوجية يركز جهودة علي ما يلي :[1]

١. ترجمة الخطط التسويقية الموضوعة الي خطط عملية واوامر[*] مباشرة.
٢. اصدار اوامر وتعليمات وتبليغات معينة.
٣. الاشراف الجيد علي الجهود الحالية وتقويم تلك الجهود مباشرة.
٤. تحضير و دفع الجهود نحو تحقيق الكفاية العالية .

---

(١) د.كاسر منصور وآخرون – وظائف الادارة – منشورات جامعة دمشق – غير مبين سنة النشر ص ٢٦٦.

(*) عادة ما يستخدم لفظ الامر كمرادف للفظ التوجية وكذلك لفظ التعليمات .

ومن ثم يمكن القول بان التوجية هو احد الوظائف الاساسية للمدير التسويقي وهو وظيفة في غاية الصعوبة نظرا لان المدير التسويقي يقاتل مع قوي تنافسية مركبة لايعرف عنها الا القليل كما انه لا يستطيع السيطرة علي الكثير منها فالتعامل مع الماكينات والآلات اسهل بكثير من التعامل مع الافراد والعلاقات الانسانية ولاسيما اذا ما ادركت ان الافراد لاينفذون الاوامر الا مكروهين واذا حدث ذلك فانهم لايكونوا علي مستوي الكفاءة المطلوبة ولذلك فان اقناعهم بالعمل ومشاركتهم فية من الامور الهامة التي يجب ان يتصف بها مدير التسويق .

مكونات وظيفة التوجية التسويقي :

تتكون وظيفة التوجية من ثلاثة عناصر اساسية هي[١]:

١. التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد الداخلية التي تسير عليها المنظمة .
٢. تدريب الفرد علي الوصول الي اقصي كفاءة ممكنة في آداء عملة الحالي وكذلك اعدادة للترقي الي وظائف اعلي .
٣. اصدار تعليمات محددة لارشاد الفرد في آداء عملة اليومي ومن المعتاد ان يزداد اصدار تلك التعليمات للمستويات الادني في التنظيم .

هذا ويلاحظ ان مدير التسويق يحصل علي معاونة ادارة الموارد البشرية في ممارسة العنصرين الاول والثاني ولكن اصدار التعليمات المرشدة للعمل التسويقي هي مسؤليتة الاساسية لذا سوف يقتصر حديثنا هنا علي اصدار الاوامر والتعليمات التسويقية .

---

(١) ايرل بوسترونج – مقدمة في ادارة الاعمال – ترجمة د. علي السلمي – دار النهضة المصرية – القاهرة – غير مبين سنة النشر .

اهمية التوجية التسويقي :

١. يعمل التوجية التسويقي علي تحقيق افضل النتائج من العمل اليومي المتشابك بين الرؤساء والمرؤسين علي كافة المستويات الادارية وذلك من خلال اثارة اهتمام المرؤسين بالعمل المكلفين بة وباهداف ذلك العمل الامر الذي يحقق الترابط والانسجام بين الاهداف الفردية والجماعية .

٢. يساعد التوجية التسويقي علي تركيز كافة الجهود في الاتجاة الذي يحقق الاهداف المشتركة .

٣. يعد التوجية التسويقي آداة رئيسية من ادوات حماية الادارة التسويقية لاعمالها وسببا من اسباب تطورها ونجاحها وذلك من خلال ارشاد المرؤسين الي طريقة الآداء الصحيحة [١].

٤. يساعد التوجية التسويقي علي توليد الشعور لدي العاملين باهميتهم داخل المنظمة كما يساهم في احياء الروح الديمقراطية والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين ا مر الذي يساهم في زيادة الكفاءة التسويقية للمنظمة.

٥. يستلزم التوجية التسويقي ان يقوم الرؤساء باعلام المرؤسين باستمرار عن الظروف والمستجدات التي تحيط بالمنظمة وبطبيعة العمل المطلوب منهم تنفيذة وكذلك عن الاسباب التي حملت الادارة علي تعديل خطتها التسويقية او تغييرها وهذا يجعل العاملين علي بينة من هدف ما تقضية هذا التغيير والتعديل ومن ثم يصبح سلوك المرؤسين اكثر فعالية في تنفيذ العمل .

٦. يؤدي التوجية الي التدريب علي كيفية البيع وايضا علي كيفية القيام بالمقابلة البيعية مع العميل .

1- awad younes dissertation zur promation a.karl mary universitaet – liepzig Deutschland 1990 s.62

٧. يساعد التوجية في التعريف بالعملاء الذين سيتم البيع لهم واحتياجاتهم ودوافعهم الشرائية ومدي ولائهم لمنتجات المنظمة او منتجات المنظمات المنافسة .

٨. تعريف رجل البيع بالتجارب السابقة في التعامل مع السوق الذي سيتعامل فية وتدريبة علي كيفية تحديد و اختيار وتقييم العملاء المرتقبين وكيفية الاستفادة من وقتة باقصي حد ممكن وتوزيعة علي العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد عدد المقابلات الشخصية .

٩. تضمن عملية التوجية توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في اطلاق قدرات العاملين الخلاقة لما فية صالح المنظمة.

خصائص التوجية الجيد :

يعتمد نجاح الرؤساء في توجية المرؤسين علي اتباع بعض الخصائص والتي تتحدد بالآتي(١):

١. اختيار الوقت المناسب فاعطاء الاوامر والتوجيهات من قبل الرؤساء في وقت غير مناسب يحدث تزمرا في نفوس المرؤسين يحد من حماسهم ومقدرتهم علي آداء العمل كما ان التاخير في اصدار الاوامر يؤدي انخفاض الكفاءة التسويقية لعمل المنظمة .

٢. يجب ان يكون الامر واضحا وموجزا لا يقبل التاويل في فهم المرؤسين لة

٣. يجب ان يكون الامر في صيغة الاقتراح وبعيدا عن صيغة التسلط والقوة والعنف .

٤. يجب ان يشرح الرئيس الاسباب التي دفعتة لاصدار الامر بحيث لا يدع مجالا للاستفسار والتساؤل وضياع الوقت.

٥. يجب ان تعكس طريقة اصدار الامر القبول و الموافقة علية فالمدير التسويقي الناجح هو الذي يشجع علي تعاون المرؤسين في اتخاذ القرارات واعطاء التعليمات .

---

(١) د.كاسر منصور وآخرون – وظائف الادارة – مرجع سبق ذكرة ص ٢٨٧ .

مباديء التوجية التسويقي :

١- مبدا تجانس الاهداف :

وينادي هذا المبدا بان فاعلية التوجية تتوقف علي مدي تجانس اهداف الفرد مع اهداف الجماعة بمعني ان تحقيق بعض اهداف الافراد لابد ان يعمل في نفس الوقت علي تحقيق اهداف المنظمة ويمكن تحقيق هذا المبدء عن طريق نظام حوافز مجدي وسليم حيث ان مثل هذا النظام يشجع علي الوفاء بتلك الحاجات الانسانية التي يعمل الافراد لغرض اشباعها بينما في الوقت نفسة يساهمون في تحقيق اهداف المنظمة.

٢- مبدا وحدة الامر :

ويعني ذلك المبدا ان يكون العاملون مسؤلون فقط امام رئيس واحد حيث تدل الدراسات في هذا المجال ان تجاوب الافراد والعاملين يكون افضل عندما يكون التوجية بواسطة رئيس واحد ويعمل مثل هذا التوجية علي تجنب تقسيم الولاء والاوامر المتنازعة ومشكلات الاولوية ومن ثم يكون المرؤسون في مركز يسمح لهم باعطاء كل اهتمامهم لما يطلبة رئيسهم.

اهداف التوجية التسويقي : (١)

يهدف التوجية الي تحقيق ما يلي :

١- رفع الروح المعنوية الي العاملين بادارة التسويق :

ويتم تحقيق هذا الهدف نظرا لان التوجية يعمل علي توطيد الصلة بين ادارة المشروع والعاملين بادارة التسويق ودراسة المشاكل التي تواجههم في العمل ومحاولة معالجتها ويؤدي ذلك الي بث الثقة بينهم ورفع روحهم المعنوية عن طريق تشجيعهم وتوجيههم بصفة مستمرة.

---

(١) د.محمود صادق بازرعة – ادارة التسويق – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٧٩ ص ٤٤٩/٤٤٨

٢- الاتصال :
حيث انة من خلال عمليات التوجية يتم توصيل البيانات بشكل واضح ومقنع من الادارة الي القائمين علي العمل التسويقي كما يمكن توضيح القرارات التسويقية والتغيرات التي قد تطرا علي البرنامج التسويقي وكذا يمكن الاتصال من التعرف علي مقترحات العاملين بالمجال التسويقي و شكاويهم و مشاكلهم .

٣- التخطيط :
يساهم التوجية مساهمة فعالة في معاونة العاملين في المجال التسويقي في تحليل البيانات الخاصة باعمالهم وكذا امدادهم بتلك البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في اجراء اي تعديلات علي البرنامج التسويقي .

٤- التدريب :
هدف التوجية كذلك الي احداث نوع من التدريب المستمر للعاملين في المجال التسويقي ولا سيما في الحالات المتعلقة بدراسة احتياجات العملاء والمهارات البيعية لرجال البيع و كذلك كيفية مواجهة المشاكل البيعية العملية .

النطاق التوجيهي للتسويق :

يعتمد النطاق المطلوب للتوجية التسويقي علي عدة عوامل منها :

١. نوع السلعة التي تتعامل فيها المنظمة .
٢. درجة المركزية واللامركزية في اعمال المنظمة .
٣. عدد العاملين بادارة التسويق ومدي كفائتهم .

حيث يلاحظ بصفة عامة ان المنظمات الكبيرة ذات الوحدات اللامركزية يزداد فيها اهمية عملية التوجية وذلك علي خلاف المنظمات الصغيرة كما ان المنظمات التي تتعامل في السلع الانتاجية تحتاج الي التوجية بطريقة اكبر من المنظمات التي تتعامل في السلع الاستهلاكية .

عناصر التوجية التسويقي :

اولا : اصدار الاوامر :

يقصد بالامر تلك التعليمات والتوجيهات المستندة الي قوة تنفيذية تجبر الافراد علي الامتثال لما تتطلبة من التزامات والامر في النهاية ما هو الا ترجمة للخطط(*) من الاطار النظري الي الاطار العملي خيث يستلزم ذلك ما يلي :

١. تحديد توقعات الرؤساء حيث نادرا ما تكون هذة التوقعات – ولا سيما السلوكية منها- واضحة تماما.

٢. تحديد قدرات المرؤسين حيث يجب ان يحصل الرؤساء علي اجابة واضحة عن الاسئلة التالية :
- ما هو مستوي مهارة العاملين المنتظر تكليفهم بالتنفيذ ؟
- ما هي درجة الاعتماد عليهم ؟
- ما هي اتجاهاتهم و توقعاتهم ؟

٣. تحديد ادوار المديرين الآخرين في نفس المستوي الاداري الامر الذي يستلزم اقامة جسر من الاتصالات المتكررة بينهم بما يخدم تنمية التعارف و الفهم و تدعيم العمل الجماعي .

٤. مراعاة قيود البيئة الخارجية والتي قد تفرضها الاجهزة الحكومية و النقابات.

و قد تكون الاوامر مباشرة من الرئيس الي المرؤسين كما قد تستند الاوامر الي سلطة اجتماعية لا تقل في تاثيرها عن السلطة الرسمية كما قد تاخذ الاوامر صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعي والعادات والعرف السائد في المجتمع .

(*) لاحظ ان يتم ترجمة الخطط الي اوامر و تعليمات و ارشادات و منشورات و تقارير .

- **مكونات الامر :**

يتكون الامر من ثلاثة عناصر اساسية هي :

١. السلطة للقيام بالعمل .

٢. وصف ما هو مطلوب تنفيذة .

٣. تعليمات بخصوص طريقة تنفيذ ما هو مطلوب .

- **شروط نجاح الاوامر :**

١. يجب ان تصدر الاوامر من رئيس واحد الي مجموعة من العاملين اي ان يكون العاملين مسؤلين امام رئيس واحد .
٢. يجب ان تتمشي الاوامر الادارية مع اهداف المنظمة و تكون آداة لتحقيقها.
٣. يجب ان تكون الاوامر ملزمة وان يصاحبها نظام سليم للعقوبات علي من لا يلتزم بها .

- **انواع الاوامر " اساليب التوجية التسويقي " :**

هناك تقسيمات عديدة لاساليب التوجية التسويقي نذكر منها مايلي:

التقسيم الاول :

١- التوجية الاوتقراطي :

و هنا ياخذ التوجية الطبيعة الاستبدادية " الاوتقراطية " و تنتج هذة الحالة نتيجة لاقتناع الرؤساء بضعف امكانات المرؤسين و عدم الثقة بهم و بقدراتهم علي التفكير واختيار الحلول المناسبة و هذا النوع من الاوامر يترتب علية حرمان المرؤسين من الابتكار والتجديد و استخدام مهاراتهم في

التطبيق كما انة ينطوي علي مكافاة كل من يلتزم بالاوامر و معاقبة كل من يخالفها .

٢- التوجية الديمقراطي :

و ياخذ التوجية هنا الطبيعة الديمقراطية حيث يتم اشتراك المرؤسين مع الرؤساء في اختيار الحلول المناسبة و الاساليب الصحيحة لتنفيذ العمل المطلوب و ذلك من خلال التشاور و تبادل المعلومات و ابداء الراي و استخدام وسائل الاقناع مع المرؤسين و هذا النوع من التوجية يساهم بشكل فعال في الحصول علي موافقة المرؤسين و تنفيذ الامر علي اكمل وجة وبشكل طوعي حيث يتم العمل وفقا لمبدا التكامل بحيث تخلق الظروف التي تجعل اعضاء التنظيم يقرون بانهم يحققون اهدافهم الذاتية بصورة افضل من خلال بذل الجهد لتحقيق اهداف التنظيم .

٣- التوجية الفوضوي :

هي تلك الاوامر التي تتعلق بالامر العام لتنفيذ المهام تاركة للمرؤسين الفرصة.لاستخدام مهاراتهم في التطبيق حيث ياخذ التوجية الصفة الحرة نظرا لتوافر درجة عالية من الثقة بين الرؤساء و المرؤسين حيث يقدر المرؤسين صيغة التعامل هذة من قبل رؤسائهم كما لاتنقص الرؤساء القوة و القدرة علي القيادة .

التقسيم الثاني :

أ- التوجية الشفوي :

و هو تلك الاوامر التي تتميز بالبساطة و تكون وليدة الساعة غير انة من السهل اساءة فهمها و يمكن نسيانها ببساطة .

ب- التوجية المكتوب :

يفضل عادة اللجؤ للتوجية المكتوب في الحالات الآتية :-

١. حالات نقل او الاستغناء عن بعض المرؤسين.
٢. حالات وجود تضارب بين السلطات و المسؤليات عند تنفيذ المهام .
٣. اذا كان موضوع التوجية كثير التفاصيل .
٤. اذا كان هناك احتمال تضارب الاوامر او تكرارها .
٥. اذا كانت البيانات و المعلومات المطلوب نقلها الي المرؤسين تحتاج لوقت لفهمها و دراستها .
٦. اذا كانت الثقة غر متوافرة بين الرؤساء و المرؤسين .

هذا ويلاحظ ان التوجية المكتوب يفضل عن التوجية الشفوي للاسباب التالية [1]:

١. يؤدي الي تحسين الخطة نظرا لان الاداري عندما يكتب التوجية فانة يضطر الي التفكير بعناية و حذر .
٢. ضمان عدم نسيان ما يعطي من التعليمات خاصة بعد مرور فترة من الوقت .
٣. يؤدي التوجية المكتوب الي توحيد التعليمات التي تعطي الي الموظفين الذي يهمهم الامر .
٤. يؤدي التوجية المكتوب الي تحسين الاتصال حيث يتم نقل التعليمات الي الموظفين الذين سيقومون بالتنفيذ في اسرع وقت الامر الذي يتيح الفرصة لفهم الامر واتخاذ الاجراءات اللازمة لتنفيذة .

و علي الرغم من كل هذة المزايا فان يعاب علي التوجية المكتوب انة يؤدي الي عدم تفرغ الرؤساء لاعمالهم الفنية وانشغالهم في كتابة هذة التعليمات كما ان تعديل التوجية المكتوب يجب ان يكون كتابة هو الآخر مما يؤدي الي بطء سير العمل .

---

(١) ا.عبد الرحمن عبد الباقي – اصول التنظيم والادارة – مكتبة عين شمس –القاهرة ١٩٨٧ ص ١٨٦

ثانيا : اصدار التعليمات الي الاشخاص موضوع التوجية :
و هنا يتم الاستعانة بطرائق مختلفة لايصال المعلومات الي الاشخاص المنوط بهم تنفيذ تلك الاوامر مع ملاحظة انة :

١. يجب ايصال تلك المعلومات في الوقت المناسب تماما فلا يجب ارسالها في وقت ابكر من المخطط حيث يؤدي ذلك الي تشويش افكار الاشخاص الموجة اليهم وتشغل تفكيرهم باشياء لا تفيد في تنفيذ الاعمال كما يجب ان لا تتاخر في الوصول فيصعب تنفيذها في الوقت المحدد .

٢. يجب ايصال المعلومات بدقة للمساعده في تادية تنفيذ الاعمال بكفاءة عالية حيث ان عدم الوصول الدقيق للمعلومات يؤدي الي نتائج سيئة في الحل .

هذا ويلاحظ انه ينبغي علي مدير التنفيذ عندما يعطي تعليماتة الي مرؤسية ان يشرح لهم هذة التعليمات ولا سيما في الاحوال التالية[1]:

١. في حالة اعطاء الموظف بعض حرية التصرف في وضع تفاصيل خطة القيام بالعمل عند تنفيذ التعليمات .

٢. عندما يراد تدريب الموظف توطئة لاسناد اعمال ادارية عليا علية .

٣. اذا كانت ثقافة الموظف ومرانة لا يمكنانة من تفهم الموقف من جميع الزوايا وفهم الاسباب التي تشرح ذلك كما يجب ان يكون لدية بعض الاهتمام لمعرفة هذة الاسباب .

٤. اذا كان هناك وقت كافي لدي الرئيس لشرح الامر و لم يكن تنفيذ التعليمات مطلوبا علي وجة الاستعجال .

---

(١) د.عبد الرحمن عبد الباقي – اصول التنظيم والادارة – مرجع سبق ذكرة ص ١٨٦
متطلبات اصدار التعليمات :

يتطلب اصدار التعليمات ما يلي :

١. التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام كلما كان ذلك ممكنا .

٢. تبلغ المهام وهنا لابد من تحديد :

- طريقة اصدار الاوامر "شفوية ام كتابية" .
- درجة التفصيل التي ينبغي ان تكون عليها الامر.
- من الذي يقوم باصدار الاوامر وهنا يجب التنبية الي اهمية وحدة الامر .

٣. اختيار الاشخاص الذين ستسند لهم هذة المهام و هذا يتطلب :

- ان يكون لدي مدير التسويق تصور جيد للقدارات و المهارات الفنية المتوافرة لدي مرؤسية .
- مراعاة الإعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعني مدي امكانية اسناد المهمة الي صغار العاملين املا في زيادة كفاءتهم مستقبلا .
- مراعاة الاثر علي العلاقات ما بين الافراد و الروح المعنوية حيث ان اسناد بعض المهام لافراد بذاتهم قد يؤثر علي معنويات الآخرين .

ثالثا : تتبع التعليمات المصدرة :

والهدف من هذة الخطوة التاكد من ان التعليمات و الاوامر الصادرة يتم تنفيذها علي افضل وجة وكذا التعرف علي الصعوبات التي تواجة عملية التنفيذ و هل تحتاج التعليمات الي تعديل و تبسيط و شرح افضل و هل يحتاج تنفيذ هذة الاوامر بشكل افضل الي تدريب الاشخاص الموجهة لهم هذا وتحتاج عملية المتابعة هذة ما يلي :

أ. تحديد وحدات القياس .
ب. وضع معاير الآداء بالنسبة لكل امر .
ج. اتخاذ الاجرءات التصحيحية.

و هنا ينبغي الاشارة الي ضرورة ان يكون الموجة علي استعداد لسحب تعليماتة او تعديلها او حتي الغائها عندما تتضح لة ضرورة ذلك وعلية ان لا يتاخر في اتخاذ القرار بشان ذلك حتي لا تظهر الازدواجية في اعمالة و ذلك من خلال الابقاء علي التعليمات الخاطئة مع اهمال من متابعتها وهنا تظهر الفوضي وعدم المسؤلية وبخاصة من جانب المنفذين عندما يشعرون بان اعمالهم لا تراقب من قبل رؤسائهم.

رابعاً : حفز المجهودات لتحقيق الاهداف التنظيمية :
ويتم ذلك من خلال الاتصالات لتنفيذ التكليفات باقصي تعاون كما ينبغي ايضا السيطرة علي علاقات العمل بالاطمئنان علي انها تنفذ بفعالية ومن الضروري ايضا وجود الدافعية المناسبة لحفز العاملين اي ان عملية التحفيز تتطلب ما يلي :

١. وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومات بسهولة ويسر في كافة المستويات الادارية .
٢. توافر القدرة القيادية لدي المسؤلين عن ادارة دفة العمل بالمنظمة حيث يقع عليهم عبء تبسيط طرائق التنفيذ والآداء و تنمية روح التعاون والفريق بين الاشخاص العاملين .
٣. وضع نظام سليم للحوافز الايجابية والسلبية بما يضمن بذل اقصي جهد وطاقة من اجل تحقيق الاهداف .

مقومات وظيفة التوجية التسويقي [1]:

ان وظيفة التوجية وظيفة مستمرة وذات اثار واضحة فلا اهمية لتخطيط او تنظيم لاعمال لا تتم دون توجية كاف كذلك لا تجدي الرقابة والمتابعة لانشطة تسير دون دون موجة ومرشد ودليل و فيما يلي توضيح مقومات تلك الوظيفة الهامة :

اولا : المقومات التنظيمية :

حيث تتمثل تلك المقومات فيما يلي :

١. التحديد الواضح للاهداف التسويقية والتي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو غاية محددة تعمل علي جمع الاهتمامات وتركيز الانشطة صوب نقطة واحدة.
٢. ادراك المسؤلية حيث يجب ان تكون التوجيهات محترمة من طرف الاشخاص الموجة اليهم و هذا يستدعي ان يدرك مدير التسويق ذلك فالتوجية يجب ان يكون موضع اهتمام الشخص الذي يصدرة قبل اي انسان آخر .
٣. تكوين الفريق التنفيذي والاستشاري الفعال والذي يسعي الي تحقيق الترابط والتنسيق بين النشاطات الفردية والجماعية وتوجيهها نحو الهدف المشترك .

ثانيا : مقومات انسانية وسلوكية :

تولد تلك المقومات الطاعة لدي المرؤسين نظرا لما يحسونة و يعيشونة من رحمة و عدل ومراعاة لظروفهم من قبل قيادتهم و تتمثل اهم تلك المقومات فيما يلي :

١. الرحمة والرافة بالمرؤسين وتوطيد العلاقات فيما بينهم .
٢. تحري الموضوعية في التعامل وعدم التحيز الذاتي لاحد المرؤسين .
٣. مراعاة قدرات وامكانات ومهارات المرؤسين .

---

(١) د.عبد الحمد عبد الفتاح المغربي – الاصول العلمية لادارة الاعمال – المكتبة العصرية بالمنصورة - ٢٠٠١ ص ٣٦٠ وما بعدها .

ثالثا : المقومات التي تهتم بحفز المرؤسين :

و تتمثل تلك المقومات فما يلي :

١. مشاركة المرؤسين وتعميق مبدا الشوري .
٢. تدعيم روح الجماعة وتاسيس روح الولاء والانتماء للمنظمة .
٣. البدء بالايجابيات والتركيز عليها ثم بحث السلبيات وارشاد المرؤسين عن افضل الطرق لعلاجها .

ادوات التوجية التسويقي :

ان توجية المرؤسين والاشراف عليهم هو في جوهرة عبارة عن مشكلة الاتصالات الداخلية بينهم وبين رئيسهم المباشر لان الغرض الرئيسي للتوجية الاداري هو تعليم المرؤسين وتزودهم بالمعلومات وملاحظة اعمالهم والاشراف علي الوسائل التي بها ينجزون اعمالهم هذا فضلا عن انهم يتخذون من الاجراءات ما يحسن من مستوي آدائهم للاعمال كما يتطلب التوجية وجود رؤساء يتمتعون بصبر طويل وقدرة تعليمية ودرجة كبيرة من الاحتمال بالاضافة الي اساليب مختلفة لتحفيز العاملين تجعل من اخطائهم حين حدوثها صغيرة الاثر اذ انة من الاهمية بامكان ان يكسب الشبان من تجارتهم في ظل ظروف تقلل الي اقصي حد الاخطار التي تتعرض لها المنظمة نتيجة للاخطاء التي قد يقعون فيها .

وتتمثل ادوات التوجية في " الاتصال – القيادة – التحفيز " وهذة الادوات متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها ولذا فاننا سوف نحاول القاء الضوء علي كل منها علي حدة علي النحو التالي :

اولا : الاتصال التسويقي [*] :

- **المفهوم :**

يعرف الاتصال في المجال التسويقي علي انة " اداة ارسال واستقبال معلومات معينة تهدف الي تغيير سلوك المشترين بهدف اتخاذ قرار ولكن لابد ان يتم ذلك من خلال الفهم المتبادل بين اعضاء العلاقة "

والاتصال بهذا المعني انما يمثل عنق الزجاجة بالنسبة لوظائف مدير التسويق سواء منها التخطيط او التنظيم او التوجية او الرقابة فلا يمكن ان يتصور ان يمارس مدير التسويق وظائفة الاساسية دون ان يكون لدية من المعلومات والبيانات ما يسمح لة بممارسة هذة الوظائف .

انواع الاتصالات التسويقية :

أ- الاتصال بين المرسل والمرسل الية :

١ - الاتصال باستخدام الكلمات :

و هو ذلك الاتصال الذي يعتمد علي اللغات التي يعرفها و يستخدمها الافراد واللغة هي عبارة عن عدد من الحروف التي تركب بطريقة من اجل تكوين معان تستخدم في صناعة الرسائل الشفوية او المكتوبة التي يتبادلها الافراد والتي تمكن الانسان من استخدام الكلمات بشكل مكثف من اجل اجراء عمليات الاتصال بينة وبين الآحرين الامر الذي جعل البعض يعتقد بان الكلمات تعتبر من افضل و اوضح وسائل الاتصال غير ان ذلك الامر محل شك كبير لان الكلمة قد تحمل في طياتها معاني متعددة لذلك فان علينا ان نفحص كلمة المعني و ذلك علي النحو التالي:

(*) كلمة الاتصال مشتقة من اصل لاتيني (communis) و تعني عام او مشترك ولهذا فانها تخلق قاعدة مشتركة عامة اي انها تحقق المشاركة في الحقائق والآراء او الترويج لفكرة او سلعة او خدمة .

- **المعني الاصطلاحي** و هو المعني الذي اصطلح علية ويذكر علي شيء معين و يستخدم لغرض معين .
- **المعني الضمني** فالكثير من الكلمات لها معني ضمني تشير الية فمثلا كلمة الشيوعية تشير الي مفهوم اقتصادي معين " العدالة الاقتصادية " غير انها قد تعني لبعض الافراد الالحاد والشرك بالله .
- **المعني الانشائي** وهنا لانعبر عن الفكرة من خلال كلمة واحدة وانما من خلال عبارات وجمل و فقرات .
- **المعني البيئي** هو المعني الذي تاخذة الكلمة من بيئتها اي من الكلمات المحيطة بها فالكلمة يظهر المقصود منها من سياق الكلام الذي تتضمنة الجملة الموجودة بها مثل كلمة " عين " حيث يختلف معناها حسب الجملة الموجودة فيها مثل [1] :

(عين الصيرة) (عين جالوت) (في الوجة عين و انف و اذن)(حضر احمد في طرفة عين)

وخلاصة القول انه ينبغي علي مصمم الرسالة التسويقية ان يتحري الدقة في اختيار الكلمات وذلك لان عدم اختيار الكلمة المناسبة يمكن ان يمكن ان يضعف من من تحقيق هدف الرسالة كما يجب ان يكون مصمم الرسالة دارسا لاصول النحو و الصرف واللغة بما يمكنة من اختيار الكلمة المعنية و تحديد مكانها داخل الجملة .

---

(١) د.طاهر مرسي عطية – اساسيات التسويق – مكتبة الجلاء بورسعيد ١٩٩١ ص ١٦٣/١٦٢

٢- الاتصال الرمزي :
وهو يعني تلك الرموز التي تختلف عن حركات الكلمات او حركات الجسم والتي تستخدم في التعبير عن معان محددة ويمكن اعتبار الملابس لحد وسائل الاتصال الرمزي بما تعبر للآخرين عن ثقافة او مهنة او شخصيه لابسها وكذلك الحيوانات والبشر والطيور مثل شركة مصر للطيران تستخدم راس طائر حورس ويتضمن العلم المصري صقر قريش و شركة بيجو للسيارات تستخدم راس اسد للدلالة علي القوة وشركة مصر للتامين تستخدم منظر قلعة صلاح الدين للدلالة علي الحماية من الاخطار .

٣- الاتصال التعبيري :
وهو الذي يستخدم حركات الجسم من اجل التعبير عن المعاني حيث يلجا الانسان الي التعبير عن المشاعر والاحاسيس من خلال انبساطات وانقباضات عضلات الوجة كذلك تستخدم حركات الراس واليدين بشكل كثيف لنقل الرسائل بين الافراد .

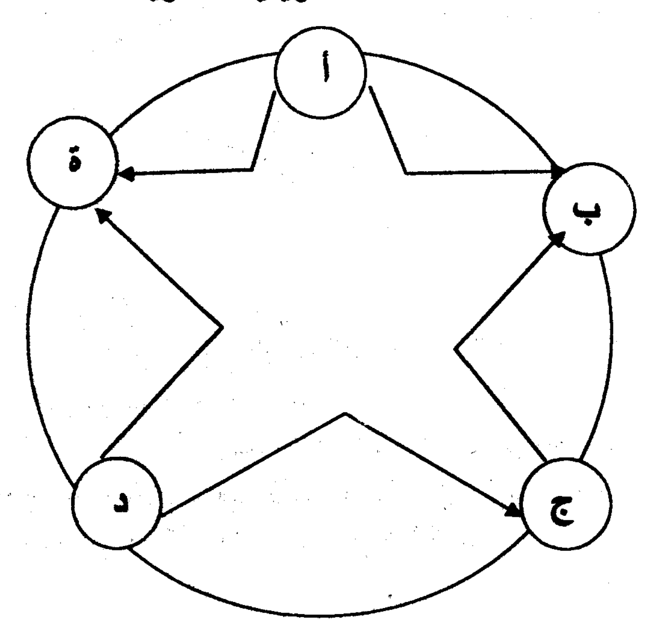
هذا ويلاحظ ان مهما تعددت رموز الاتصالات " مابين الكلمات والصور والالوان والرموز المعبرة والحيوانات والطيور " فهي جميعا تمثل محاولة لترجمة مفهوم منتج معين الي الصورة المرغوبة لدي المستهلك .

ب- الاتصالات بين المواقع المختلفة :

١ - الاتصالات من خلال النمط الدائري :

وهو يمثل نوعا من الاتصالات التي تتم بين كل موقع وظيفي والمواقع الاخري المجاورة لة مباشرة في شبكة (*) الاتصالات فقط وهذة الشبكة تتميز بالديمقراطية حيث يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة في نفس الوقت الذي تكون فية هذة الجماعة منظمة في شكل دائرة اي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها ويوضح الشكل التالي خمس مواقع وظيفية يتم الاتصال بين الموقع الوظيفي (ا) بالموقعين (ب،ة) والموقع الوظيفي (ج) بالموقعين (ب، د) والموقع الوظيفي (د) بالموقعين (ة ، ج) و هكذا

شكل رقم (٤٨)
الاتصالات التسويقية الدائرية



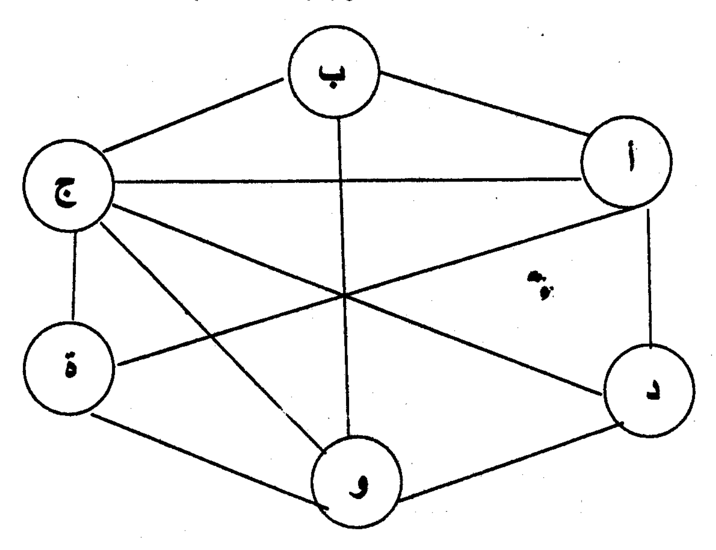
(*) يقصد بالشبكة هنا الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين افراد الجماعة الواحدة .

٢- نمط السلسلة :

وهنا تتم الاتصالات في جميع الاتجاهات اي بين كل موقع وظيفي وبقية المواقع الوظيفية الاخري دون اي قيود وذلك كما هو موضح بالشكل التالي :

شكل رقم (٤٩)

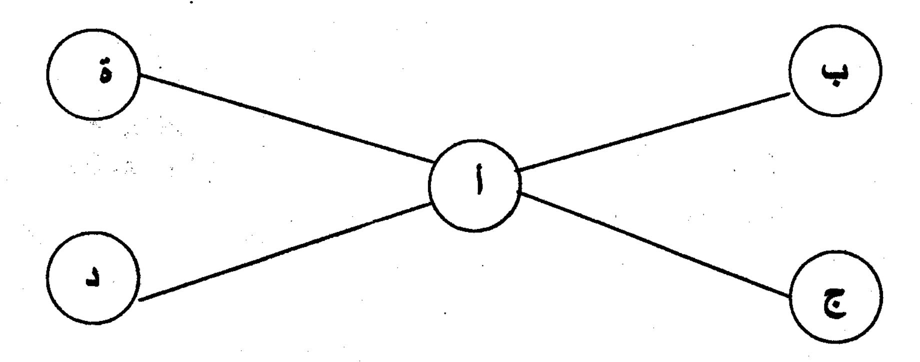
الاتصالات التسويقية المتشابكة



٣- النمط المركزي " الخطي " :

وهنا نجد ان جميع الاتصالات توجة الي موقع وظيفي واحد يشغل مركزا وظيفيا رئيسيا تمر من خلالة كافة الاتصالات وتعتبر هذة الشبكات اقل الشبكات ديمقراطية وفيها تكون الجماعة منظمة في شكل مستويين اداريين توضح من هو رئيسها و الشكل التالي يوضح هذا النمط

شكل رقم (٥٠)
الاتصالات التسويقية المركزية (الخطية)



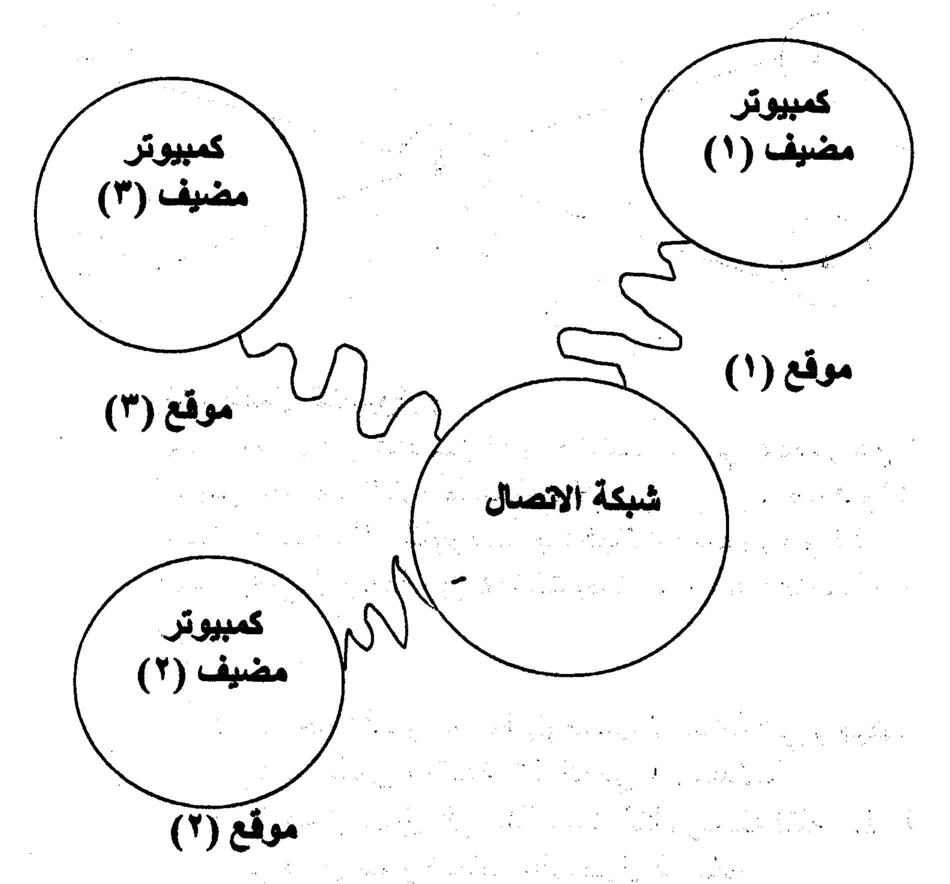
٤- شبكات اتصال الكمبيوتر:

ويقصد بها توافر عدد من اجهزة الكمبيوتر في عدة مواقع " كمبيوتر مضيف " ترتبط معا بمركز رئيسي بواسطة قنوات اتصال عديدة مثل التليفونات و الكبلات المحورية والاقمار الصناعية ولكل شبكة من هذة الشبكات عدة محددات وظيفيه منها :

- التاخير الذي يرتبط بتوصيل الرسالة الي وجهتها عندما يكون استخدام الشبكة في اقل معدلاتة .
- تكلفة توصيل الرسالة حيث لكل رسالة تكلفة ثابتة واخري متغيرة تعتمد علي طول الرسالة .
- مدي الوثوق في الشبكة حيث تصل الرسالة لوجهتها بدرجة عالية من الصحة و الوثوق اذا كانت عملية البث في المواقع المختلفة موثوق منها اليآ .

وعلي الرغم من تلك المحددات فان شبكات الاتصال هذة حققت درجة عالية من التفاعل السريع بين البائع والمشتري ايا كان موقع كل منهما و الشكل التالي يوضح نموذجا لهذة الشبكة

شكل رقم (٥١)
نموذج شبكة اتصال الكمبيوتر



هذا ويلاحظ ان هذة الشبكات الاتصالية التسويقية تفيد في تحديد مايلي[1] :

١. من يتصل بمن في الاسواق .
٢. عدد افراد الاتصالات " عدد البائعين وعدد المشترين ".
٣. طريقة تدفق المعلومات التسويقية عن السلع والاسعار والايرادات التكاليف....

---

(١) د.فريد النجار – ادارة منظومات التسويق المصري والدولي – مرجع سبق ذكرة ص ٣٣٤

٤. حجم المعلومات التسويقية المتاحة لدي كل طرف في شبكة الاتصالات .
٥. درجة الاشباع لدي البائعين والمشترين بخصوص ادوارهم ووظائفهم التسويقية .

- طرق الاتصال التسويقي :

أ- الاتصال المباشر والغير مباشر :

١. الاتصال المباشر "البيع الشخصي" :

وهو الاتصال الذي يتجة الي الافراد او الجماعات المستهدفة مباشرة في عملية تفاعلية بينهما وذلك مثل المقابلة الشخصية التي تتم بين رجل المبيعات والعميل ويلاحظ في هذة الحالة ان المرسل "رجل البيع" يتمكن بطريقة مباشرة وفعالة من ملاحظة رد فعل العميل لمنهج البيع المستخدم بذلك يمكن لرجل البيع تغيرة لمناسبة الظروف ويتميز الاتصال المباشر بما يلي [1] :

١. حدوث اتصال باتجاهين من المرسل الي المستقبل والعكس .
٢. حدوث ردود فعل عكسية مباشرة .
٣. امكانية سيطرة المرسل علي العمليات الانتقائية لدي المستقبل .

(١) د.بشير العلاق وآخرون- الترويج والاعلان التجاري- دار اليازوري للطباعة والنشر- عمان ٢٠٠٢ص١٤

٢. الاتصال غير المباشر " الدعاية والاعلان " :

وهو الاتصال الذي يتم بين طرفين من خلال وسيلة ميكانيكية او تكنولوجية معينة واسعة الانتشار مثل الراديو والتلفزيون وغيرها من الوسائل الاخري التي تصل الي اعداد كبيرة من المرسل اليهم وخاصة في حالة الاعتماد علي استراتيجية الاسواق المعممة وكذا الوسائل التي تصل الي مجموعة محدودة من المرسل اليهم كالجرائد ومحطات الاذاعه والتلفزيون المحلية والمناسبات الخاصة التي تنظمها الشركات لمعارض وحفلات الاستقبال ......

ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي :

١. سرعة الانتشار واتساعة .
٢. الاستخدام بكثافة لاحداث تاثير اكبر .
٣. الامكانات الفنية المساعدة .
٤. قلة التكاليف مقارنة مع الاتصال الباشر .

ويعاب علي هذة علي الاتصالات ما يلي :

١. انخفاض نسبة التاثير علي الجمهوروخاصة عندما تكون المادة مسجلة ومعدة سلفا .
٢. عدم معرفة ردود الفعل من قبل متسلم الرسالة بصورة فورية .
٣. انتفاء صفة الخصوصية علي الاتصال .
٤. لا تذكر المرسل الية الا معلومات معينة ومحدودة .
٥. لا تصل الي المرسل الية المعاني التي يقصدها المرسل نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية .
٦. لا يلاحظ الفرد الا عدد محدود من الرسائل و الوسائل[١] .

---

(١) د.محمود صادق بارز - ادارة التسويق - مرجع سبق ذكرة ص ٣٤

٣. الاتصال الهابط :

وهو الذي يتم من مستوي اداري اعلي الي مستوي اداري ادني اي من الرئيس الي المرؤسين ومن اهم وسائلة هي :

- الاعلانات الداخلية .
- المنشورات الدورية .
- الدورات التدريبية .
- دليل الاجراءات ولوحة الاعلانات .
- الاعلانات الداخلية ولوحة الحائط .

ويحقق هذا الاتصال الوظائف التالية :

١. تقديم النصح والارشاد للمرؤسين ومساعدتهم علي حل مشاكلهم .
٢. تحديد اهداف وبرامج العمل للمرؤسين .
٣. شرح طريقة آداء العمل للمرؤسين .
٤. مد العاملين بالمعلومات عن مدي تقدمهم في الانجاز.

٤. الاتصال الافقي :

وهو الذي يتم بين الافراد الذين يشغلون مستويات ادارية متساوية كالاتصال بين رؤساء الاقسام ومديري الادارات .

ويحقق هذا الاتصال الوظائف التالية :

١. بث ونشر المعلومات بين الافراد المهتمين بها .
٢. تشجيع التعاون بين الوحدات الادارية .
٣. سهولة التنسيق بين الوحدات الادارية عند آداء الاعمال المشتركة بينهم .

ج- الاتصال الشفهي والكتابي :

يقصد بالاتصال الكتابي تدوين الرسائل برموز ابجدية او رياضية عند ارسالها من المرسل الي المستقبل وياخذ الاتصال المكتوب عدة صور منها :

- التقارير الدورية .
- الرسائل الخاصة .
- التعليمات والاوامر المكتوبة .
- الملصقات .
- الرسوم البيانية والاحصائية .

واذا نقلت الرسالة عبر الهواء ودون ان تدون فهي رسالة شفوية وياخذ هذا الاتصال مجموعة من الصور منها :

- البرامج التدريبة .
- الاستشارات والتوضيحات .
- الاذاعة الداخلية .
- التليفون .
- الاجتماعات والمحاضرات والندوات .
- المقابلات بانواعها المختلفة .

هذا ويلاحظ ان طبيعه الموقف هي التي تحدد افضلية اي منهما على الآخر .

د- الاتصال الرسمي وغير الرسمي :

١. الاتصال الرسمي :

وهو الاتصال الذي يتم عبر خطوط السلطة وياخذ شكل الاوامر والتعليمات والتساؤلات التي تصدر من الادارة العليا للمستويات الادني ويتطلب ذلك النوع من الاتصالات ما يلي:

١. ان يكون خط الاتصال معلوم علي وجة التحديد وان تعرفة خطوط السلطة.
٢. يجب ان يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة .
٣. يجب ان يكون خط الاتصال مباشر قدر الامكان.

٢. الاتصال غير الرسمي :

ويتميز هذا النوع من الاتصالات بانة دائم الحركة وكثير التغير ولا يسير طبقا لترتيب معين وهو يتميز بمجموعة من الخصائص منها :

١. انة يتم بطريقة غير مرتبطة بالنظام الرسمي .
٢. ان كل فرد يمكن ان يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لدية الدافع والسبب.
٣. تزايد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في اوقات الشدة .

عناصر العملية الاتصالية :

تتكون العملية الاتصالية من ثماني عناصر هي :

١- المرسل " المصدر " :

هو الطرف الذي يقوم بارسال الرسالة الي الطرف الآخر وقد يطلق اسم المصدر او المغير وفي حالة الاتصال علي نطاق واسع يكون هو منتج السلعة ذاتة وبطبيعة الحال تختلف اهداف المرسل من موقف الي آخر ولكن هذة الاهداف جميعها تدور في النهاية حول اقناع المستهلك بشراء السلعة او الخدمة هذا ويختلف مصدر الاتصال باختلاف الاسلوب الترويجي المستخدم ففي الاعلان يعد المتحدث الذي يقدم الرسالة الاعلانية هو المصدر والمصدر في حالة البيع الشخصي هو مندوب المبيعات اما في حالتي الدعاية التجارية والعلاقات العامة

فان الشخص المفوض بالقيام بهذين النشاطين هو مدير التسويق او مدير العلاقات العامة[1] وتتوقف قدرة المصدر علي الاقناع وتحديد اهدافة الي حد كبير علي مدي الصدق الذي يدركة جمهور المستهلكين من هذا المصدر وتعتبر عملية الاقناع هذة من اصعب المواقف لان موقف المصدر هو الاضعف دائما من الناحية النفسية مهما حاول المصدر القاء الاوامر ومحاولة اتمام عملية الاقناع فان ذلك لايتم الا اذا اراد المستقبل ذلك علاوة علي ذلك فان موقف المصدر يضعف ايضا لان لدية اهداف معينة يريد تحقيقها

٢- الرسالة المستهدفة :

ويقصد بها الصورة الذهنية التي يراد ايصالها الي المستهلك النهائي وهي تشمل كل العناصر المحسوسة والنفسية التي يعتقد انها مناسبة كهدف تسويقي وهذة العناصر هي :

- **المنتج** حيث يتم التركيز هنا علي الطبيعة الملموسة للمنتج والفروق الواضحة بينة وبين غيرة من المنتجات .
- **التغليف** حيث يعطي التغليف فكرة عن شخصية السلعة ويساعد في التمييز بينها وبين السلع الاخري .
- **الاسم التجاري** وهو اشارة الي اسم المنظمة صاحبة السلع والمنتجات التي تستخدم هذا الاسم في المراسلات و المكاتبات ....الخ .
- **السعر** والذي يمكن الاعتماد علية في تجزئة الاسواق كما يجب النظر الية علي انة انعكاس لاوضاع اقتصادية اكثر من انعكاسا للتكلفة .

---

(١) [illegible] معلا وآخرون – اصول التسويق – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٢ ص ٣٠٠

- **التوزيع** وهو المنفذ او المكان الي تباع فية السلعة .
- **الاعلان والدعاية** وهو اهم القنوات التي يتم الاعتماد عليها في توصيل المعلومات بشكل سيكولوجي مناسب للمستهلك .

هذا ويلاحظ ان هذة الرسالة تتمثل في النص الاعلاني في حالة الاعلان كما تتمثل في البيع الشخصي بالدعوة البيعية التي يقدمها مندوب البيع الي المستهلك بالاضافة الي المعلومات التي ينقلها المندوب عما يروجة من سلع او خدمات .

٣- الرسالة المنقولة :

وهي تتمثل في وسيلة الاتصال المستخدمة حيث يوجد لدينا نوعان من وسائل الاتصال هما :

- وسائل اتصال شخصية
- وسائل اتصال غير شخصية .

وفي حين يتم الاتصال بالوسائل الاولي بصورة شخصية مباشرة يكون الاتصال بالوسائل الثانية من خلال وسائل جماهيرية وتختلف الوسيلة الاتصالية المستخدمة باختلاف اسلوب الترويج فمثلا ينفذ الاعلان من خلال وسائل الاتصال الجماهيري اما البيع الشخصي فينفذ من خلال الاتصال المباشر في حين ان الاساليب الاخري للترويج كالدعاية التجارية والعلاقات العامة قد تتم بطريقة شخصية او غير شخصية هذا ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة علي مجموعة من العوامل اهمها :

- مدي السرعة اللازمة لاجراء الاتصال.
- درجة السرية المطلوبة في الرسالة .

- مدي اهمية الرسالة .
- تكلفة استخدام كل قناة من قنوات الاتصال.
- عدد الافراد المطلوب الوصول اليهم .

٤- قناة الاتصال " المزيج الترويجي " :

يقصد بقناة الاتصال تلك الوسيلة التي تحمل الرسالة وفي التسويق يوجد لدينا ست قنوات للاتصال هي [١]:

أ- الاعلان :

وهو مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الي نشر واذاعة الرسائل الاعلانية المرئية او المسموعة علي الجمهور لغرض حثة علي شراء سلع او خدمات او بقصد التقبل الطيب .

ب- البيع الشخصي " تنشيط المبيعات " :

وهو التقديم الشخصي والشفهي لسلعة او خدمة او فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها او لانتفاع بها .

ج- ترويج المبيعات " تنشيط المبيعات " :

وهو جميع الجهود التي تساعد عمليات البيع الشخصي والاعلان وذلك للعمل علي التنسيق بينهما لجعلهما اكثر فاعلية .

د- العلاقات العامة :

وهي ذلك النشاط المخطط الذي يهدف الي تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخليا او خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها علي الاخذ بمبدا المسؤلية الاجتماعية .

---

(١) د.بشر العلاق وآخرون – الترويج والاعلان التجاري – مرجع سبق ذكرة ص ٣٤ .

هـ- الدعاية والنشر :

يقصد بالدعاية النشر لامور تتعلق بانشطة منظمة ما او سياساتها بهدف حمل المعلومات المقنعة الي جماهير محددة سلفا ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك .

و- الاعلام :

وهو عملية تفاهم تقوم علي تنظيم التفاعل بين الناس وتعاطفهم في الاراء فيما بينهم .

هذا ويلاحظ ان اختيار القناة المناسبة يتوقف علي المرسل نفسة وعلي طبيعة الرسالة وظروف المستقبل لها غير انة من المفضل دائما استخدام اكثر من قناة في وقت واحد .

٥- الرسالة المتلقاة " فك الرموز " :

يتسلم المرسل الية الفكرة التي تتضمنها عملية الاتصال علي شكل رموز كتابية او سمعية او نظرية ومن ثم يعيد تحويل هذة الرموز الي المعاني الاصلية التي قصدها المرسل حتي تتم عملية الاتصال وكثير ما يحدث في هذة المرحلة خطا فهم المرسل الية للمقصود بالرموز التي استخدمت فقد يقوم بتفسيرها بطريقة مختلفة عن المعني المطلوب وذلك لاختلاف الافراد من حيث القدرات الطبيعة المكتسبة فعملية الاتصال لا تقتصر فقط علي المعاني التي تتضمنها الرسائل المتبادلة ولكنها تشمل ايضا تفسير هذا المعني من جانب المستقبل ويتوقف ذلك علي :

- **العنصر العقلي للمستقبل** والذي يعني بتفسير الرسالة بناء علي المنطق والموضوعية والتحليل وطبقا للمعاني المتعارف عليها .
- **العنصر العاطفي للمستقبل** وهو يفسر الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقا لتوقعاتة ومخاوفة .

- العنصر الاختياري للمستقبل حيث تتداخل عناصر الارادة لدي المستقبل لاحياء الجزء الذي يهمه من الرسالة واهمال ماعداة.

٦- المتلقي " المستقبل " :
وهو الهدف الحقيقي من عملية الاتصال ويتوقف فاعلية الاتصال علي استقبالة للرسالة علي الصورة التي قصدها المرسل حيث يكون القبول او الرفض او السكوت او التاجيل او الاعتراض الي غير ذلك مما تثيرة الرسالة في عقل المستقبل او وجدانة جزء هاما يكمل عملية الاتصالات وبدونة تظل الاتصالات معلقة او ذات اتجاة واحد.

هذا ويلاحظ ان المستقبل هو الذي بيدية زمام التغيير المطلوب فمهما بذل المصدر من جهد الا ان المستقبل اذا اراد الا يتغير فلن يحدث تغيير وذلك للاسباب التالية :

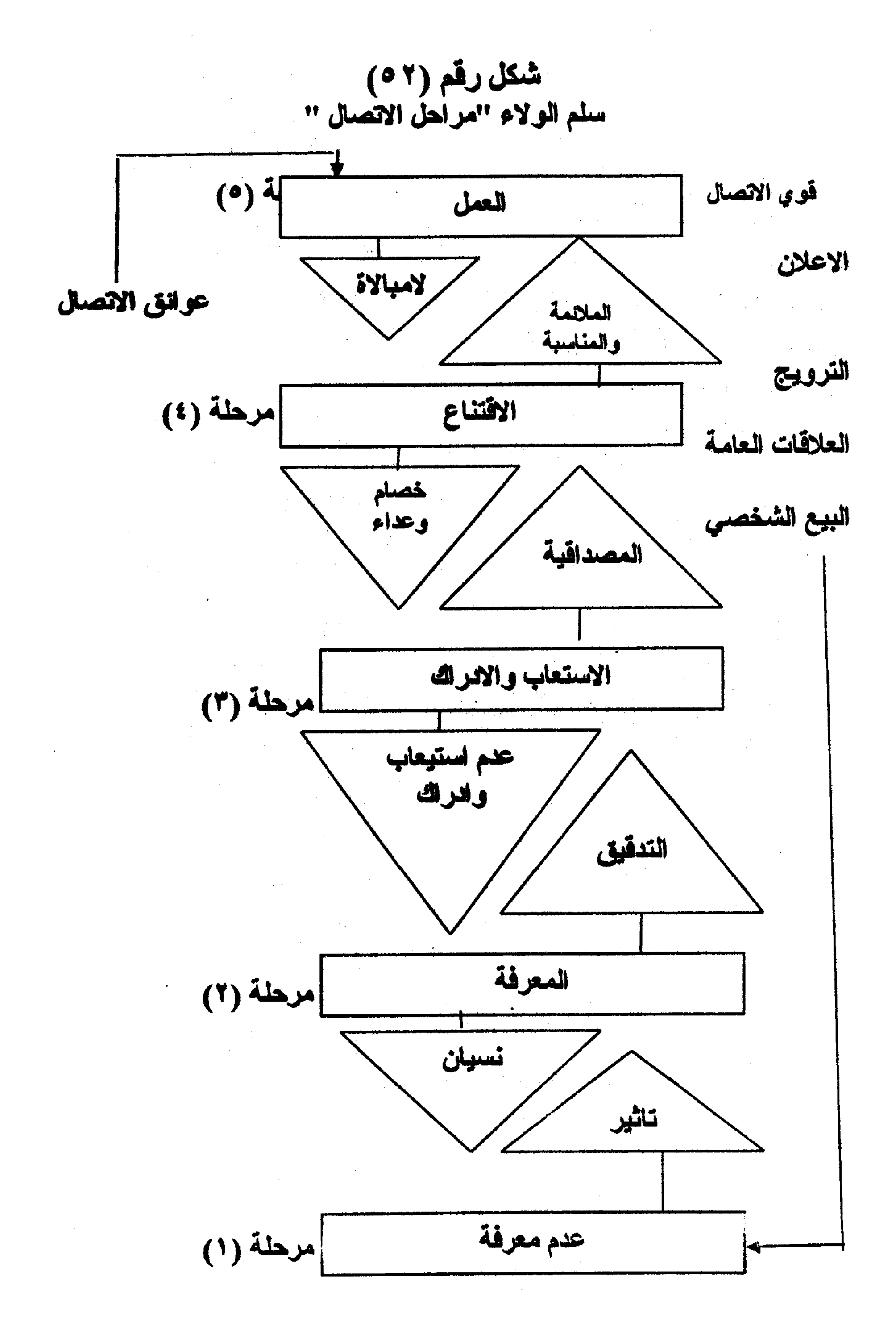
أ. لانة لا يشعر برغبة في ذلك التغيير .
ب. ليست لدية اهداف معينة يريد تحقيقها .
ج. اذا لم يحدث التغير فلن يصاب بالصراع النفسي نتيجة لعدم تحققها لانها ليست اهدافة .

٧- الاستجابة :
وهنا قد يتستجيب المتلقي للرسالة باشكال عديدة فقد يقبلها او يرفضها او بعترض عليها او يوجة اسئلة عنها او يبدي اهتماما بها او يتجاهلها وفي كل الاحوال لا تتم عملية الاتصال الا اذا حدثت الاستجابة من قبل المستهلك وتعتبر عملية الاتصال عملية ناجحة اذا كانت الاستجابة ايجابية .

٨- التغذية العكسية :

وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المرسل والمستقبل وهذة المعلومات تساعد النظام التسويقي علي التكيف واخذ الفعل التصحيحي المناسب او الفعل الذي يقلل من حالات الانحراف عن المسار الطبيعي المرسوم مسبقا للنظام وبالتغذية العكسية يجدد النظام نفسة كما يجدد دورة حياتة ويقلل بالتالي الفجوة ما بين النتائج المستهدفة والانجاز الفعلي ودورة حياة النظام لا تستكمل دون وجود التغذية العكسية وتكمن المشكلة هنا في ان التغذية العكسية في مجال التسويق تتصف عادة بتاخير حدوثها او بالتضليل فالواقع ان قلة من المستهلكين هي التي تعبر عن رضائها او عن شكرها مباشرة للمنتج مع ملاحظة ان الاعتماد علي التغيرات التي تحدث في حجم المبيعات غير دقيق حيث ان هذة التغيرات قد تحدث لاسباب اخري لا تتعلق بالاتصالات مثل السعر وجودة المنتج وخدمات العملاء وكفاءة رجال البيع وغير ذلك من العوامل ويوضح الشكل التالي مراحل الاتصالات التي تمر قبل حدوث التغذية العكسية.

شكل رقم (٥٢)
سلم الولاء "مراحل الاتصال "



نموذج الاتصال التسويقي " النموذج الاقناعي(١،*) " :

يتم هذا النموذج علي اساس تعريف الاتصال الاقناعي بانة " الاتصال الذي يحدث عندما يوجة المعلن عن قصد رسالة اعلانية لاحداث تاثير(**) مركز علي اتجاهات وسلوك مجموعة معينة مستهدفة من المستهلكين" ويتضمن ذلك النموذج مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة واولويات معينة وذلك علي النحو والتالي:

١. جمع المعلومات اللازمة وتحليلها وتشمل البيانات الخاصة بالمتغيرات التالية :
- متغيرات بيئية .
- المستهلكون .
- الوسائل الاتصالية .
- المتغيرات التسويقية .

٢. تحديد اهداف عملية الأتصال الاقناعي .
٣. تحديد مزيج الاتصال الإقناعي وتشمل :
- فئات جمهور المستهلكين المحددين .
- قنوات الاتصال الاقناعي واشكالة ووسائلة .
- الرسالة الاعلانية " المضمون والشكل " .

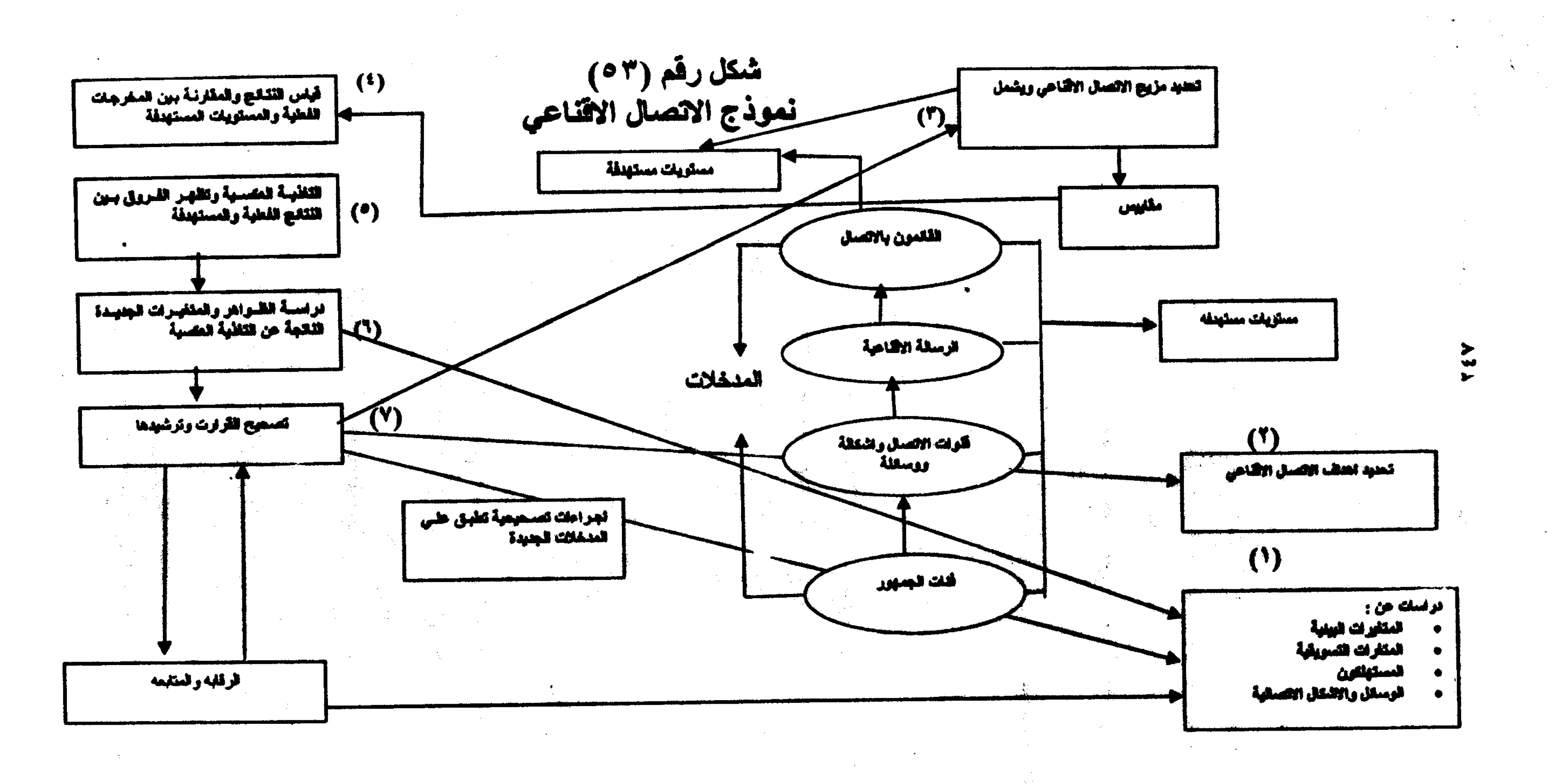
---

(١) د.بشير العلاق وآخرون – الترويج والاعلان التجاري – مرجع سبق ذكرة ص ٢٦
(*) تتمثل اهم الاسس اللازمة للاتصال الاقناعي فيما يلي :
١. ان يكون الاتصال الاقناعي هادفا .
٢. ان تكون الرسالة قابلة للتصديق .
٣. ان تكون الدعوة متمشية مع حاجات الجمهور .
٤. ان تفهم الرسالة بدقة .
٥. ان تكون الدعوة ملائمة للظروف الحالية .

(**) لاحظ ان هناك فروقا بين المصطلحات الآتية :
- الاقناع " التاثير " ويعني محاولة تغير السلوك او توجية الاخرين .
- التحفيز وهو العزم علي انجاز وتحقيق هدف معين .
- التوجية وهو التاثير علي الأخرين بقصد انجاز الاهداف

٤. قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.
٥. التغذية العكسية وتظهر الفروق بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة .
٦. دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناتجة عن التغذية العكسية .
٧. تصحيح القرارات وترشيدها والقيام باجرءآت تصحيحية تطبق علي المدخلات الاتصالية الجديدة . ويوضح الشكل التالي هذا النموذج .

شكل رقم (٥٣)
نموذج الاتصال الاقناعي



ومن الشكل يلاحظ ان نموذج الاتصال الاقناعي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

١. العنصر الخاص بمن قام بالاتصال او المصدر ويتضمن ما يلي :

- تكوين وتحديد مجموعة الموضوعات والقضايا الاقناعية .
- الدراسة التحليلية للجمهور .
- اعداد الرسالة الاقناعية .

٢. العنصر الخاص بالوسائل الاتصالية المستخدمة .
٣. العنصر الخاص بجمهور المستقبلين ويتضمن ما يلي :

- تفسير الرسالة الاقناعية علي ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم .
- استثارة الدوافع والحاجات لدي الجمهور بما يتمشي مع الدوافع الاقناعية .
- الاستجابة من الجمهور .

خطوات تاثير الاتصال الاقناعي :

١. تعريف المستهلكين بالسلعة او الخدمة المعلن عنها وذلك عن طريق الرسالة الاعلانية الفعالة(*) التي تحتوي علي القدر الكافي من المعلومات والحقائق المتعلقة بالسلعة او الخدمة المعلن عنها .

٢. تحويل عملية الادراك الي عملية اهتمام والتذكير باسم السلعة او الخدمة المعلن عنها مع ضرورة الربط بين خصائص السلعة وحاجات المستهلكين بهدف زيادة الاهتمام والتذكير بالسلعة .

٣. التاثير في اتجاهات المستهلكين المرتقبين نحو السلعة او الخدمة وزيادة رغبتهم في الحصول عليها .

٤. اقناع جميع فئات الجماهير بخصائص السلعة او الخدمة ومزاياها وتدعيم الاقناع لدي المستهلكين الحالين لها .

٥. حث المستهلكين علي اتخاذ مواقف ايجابية تتمثل في الاستجابة للدعوة الاعلانية مع التاكيد علي البناء الدوافعي الذي يمكن ان يتحقق من خلال الرسالة الاعلانية .

(*) لكي تصبح الرسالة الاعلانية فعالة وقادرة علي الاقناع فانة ينبغي ان تتوافر فيها الشروط التالية :

- يجب ان تصمم بطريقة تضمن جذب انتباة الجمهور المستهدف .
- يجب ان تستخدم نوع الرموز والكلمات ذات المعني الموحد المشترك بين المرسل والمستقبل .
- يجب ان تعمل علي استثارة الحاجات الانسانية لدي المستقبلين وامكانية اشباع هذة الحاجات .
- يجب ان تكون طرق اشباع الحاجات متفقة مع القيم الاجتماعية .

٦. دراسة التاثير الاعلاني المتحقق و قياس مدي نجاح الاعلان والتعرف علي نقاط القوة والضعف بهدف تطوير البرنامج الاتصالي ليتلائم مع الاهداف الاعلانية الموضوعة .

لماذا يفشل الاتصال الاقناعي ....؟

١. لغياب التغذية العكسية في الاعلان حيث لا يستطيع المستهلك الاستفسار في نفس اللحظة عن المعلومة التي تكون غامضة .

٢. لعدم وجود مجال للخبرة المشتركة بين المعلن والجمهور تؤكد فهم الرسالة الاعلانية .

٣. وجود مجموعة من القيود تتمثل في :

- قيود خاصة بالمستهلك مثل الملل والتخوف من السلع الجديدة .
- قيود خارجة عن المستهلك وهي مجموعة المثيرات المنافسة الموجودة في البيئة المحيطة بالمستهلك والتي تشتت انتباة المستهلك .
- قيود تتمثل في الترميز الخاطيء فالاتصال لا يتحقق الا اذا فهم المستقبل نفس المعني الذي يريدة المعلن .

ثانيا : القيادة التسويقية :

في مستهل حديثنا عن القيادة نشير الي اننا لاننظر الي القائم بادارة العملية التسويقية عل انة مدير " ينصاع لة مرؤسية طوعا او كرها " ولكن ننظر الية علي اعتبارة قائدا " اي انة يتمتع بمجموعة من الصفات تمكنة من حث الاخرين علي انجاز اعمالهم "ومن ثم فاننا سنبدا بتعريفنا للقيادة ثم للقائد ثم للقائد التسويقي والذي سوف نطلق علية تجاوزا لفظ المدير التسويقي .

مفهوم القيادة (*) :

يقصد بالقيادة تلك القدرة علي التاثير في الافراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الاقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع و خصائص المهمة " ومن ثم يمكن القول بان هناك ثلاثة شروط اساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي[1] :

١. وجود جماعة من الناس " شخصين او اكثر " .
٢. وجود شخص من بين اعضاء الجماعة قادر علي التاثير الايجابي في سلوك بقية الاعضاء .
٣. ان تستهدف عملية التاثير توجية نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعي الي تحقيقة .

- **مفهوم القائد(**) :**
هو نتاج القوي الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها و الشخص لن يصبح قائدا لمجرد انة يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية بل ان هذا النمط يجب ان يكون مرتبطا باهداف الجماعة التي هو قائدها .

(*) كلمة قيادة مشتقة من الفعل الاتيني agere بمعني يحرك او يقود .
(١) د.نواف كنعان – القيادة الادارية – مكتبة دار الثقافة – عمان ٢٠٠٢ ص ٩٠
(**) ويلاحظ هنا ان هناك فروقا واضحة بين سلوك المدراء وسلوك القادة وذلك علي النحو التالي :

المدير		القائد
• يدفع ويامر	←	يدرب و ينصح
• يعتمد علي سلطاتة	←	يعتمد علي الثقة وحسن النية
• يثير الخوف	←	يفجر الحماسة
• يحدد الاخطاء ويصدر الجزاءات	←	يحل المشكلات
• يجعل العمل كارثة	←	يجعل العمل كانة مباراة
• يوجة الجهد الفردي	←	يفجر العمل الجماعي

- **مفهوم القائد التسويقي :**

هو ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة علي توجية مرؤسية بطريقة يتسني بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الاهداف التسويقية .

ومن هذا التعريف نجد ان الدور الحقيق والاكثر اهمية بالنسبة لمدير التسويق هو التاثير " الاقناع " وهذا التاثير ينصب الجزء الاكبر منة علي مرؤوسية بينما يمارس هؤلاء المرؤسين والجزء الاكبر من التاثير علي العملاء(*)

والآن قد نتسائل عن اهم وسائل التاثير التي يملكها مدير التسويق ..؟

تتمثل اهم تلك الوسائل فيما يلي [1] :

١. قوة التاثير القائمة علي الاثابة حيث تعتبر المكافاءة عاملا هاما في حفز المرؤوسين علي العمل بنشاط .
٢. قوة التاثير القائمة علي الاكراة حيث يمكن للمدير استخدام سلطاتة لدفع مرؤوسية الي العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع العقاب .

(*)وهناك طرق متعددة يستخدمها المرؤسين في التاثير علي العملاء منها :

١. **طريقة الاسلوب المنطقي :** " وهي محاولة اقناع شخص ما بواسطة الاعتماد علي خطة محدودة ومعضلة مع وجود المعلومات التي تدعم الخطة وتساندها عن طريق التبرير الصحيح ".
٢. **طريقة تبادل المصالح :** " وتقضي هذة الطريقة بان يقوم شخص ما برد الجميل لشخص آخر قد سبق وان قدم لة خدمة كان يحتاجها" .
٣. **طريقة الائتلاف :** " وهي محاولة الحصول علي مساعدة الآخرين لاقناع شخص ما بالموافقة علي طلبات معينة محدودة " .
٤. **طريقة الاعتماد علي الأفكار الموحاة :** " وذلك بان يقوم شخص ما بالاستعانة بالعواطف والقيم والمثاليات لكي يولد الحماسة والثقة" .
٥. **طريقة الاستشارة :** " وهي محاولة البحث عن مشاركة الآخرين في الاراء تجاة بعض القضايا" .
٦. **طريقة المراهنة :** " وهي ان يقوم شخص ما بمحاولة جعل شخص آخر يشعر بانة مهم جدا ويمتدحة باشياء ليست فية ويصور لة بان كل شيء تم بعد ذلك يتقدم ذلك الشخص للممدوح بطلب خدمة.

(1) R.tammenbuam ,F.massarik ,(leadership : aframe of refreance) in : studies in organizational behavior and management edited by D.porter and P. aply wite (international textbppk cp.newyourk 1q , 4 a 416

٣. قوة التاثير القائمة علي اسس مرجعية وتعني هذة الوسيلة ان يتخذ المدير من تفهمة من خلفيات مرؤوسية وشخصياتهم وتفهمة لوجهة نظرهم من خلال التاثير فيهم .
٤. قوة التاثير القائمة علي خبرة المدير حيث تزداد قدرة المدير علي التاثير في مرؤوسية كلما كانت شخصيتة تتسم بالمرونة وكان علي دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فية .
٥. قوة التاثير القائمة علي الشرعية والرشد وذلك بان يحاول المدير في اطار من المشروعية تغير اتجاهات(*) مرؤوسية وميولهم (**) وتقاليدهم من خلال ترشيدة لسلوكهم .

انماط (***) القادة التسويقيون :

نظرا لتعدد مداخل الاقناع التي يمكن ان يلجا اليها القادة مع مرؤوسيهم فقد تواجد لدينا اكثر من نمط للقيادة وذلك علي النحو التالي :

١- القيادة الاوتوقراطية(****) :

وهي تلك القيادة التي تركز اهتمامها علي شخص القائد حيث يستخدم قوة التاثير القائمة علي الاكراة ووفقا لهذا النمط فان مدير التسويق يحتفظ بكافة السلطات في يدة للقيام بكل الاعمال سواء كانت صغيرة او كبيرة ويعتمد ذلك علي اسلوب التحفيز

(*) الاتجاة هو حالة من الاستعداد والتاهب العصبي والنفسي ونتيجة اتجاة الفرد من سلوكة.
(**) الميل هو التعلق بشيء والاقبال علية بهمة ونشاط مع الرغبة في استغلال القدرات والمواهب بفاعلية وكفاءة.
(***) يقصد بالنمط القيادي التعبير عن سلوك القائد تجاة مرؤوسية .
(****) الاصل اليوناني لكلمة اوتوقراطي هي كلمة (autokractes) ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة اوتوقراطية اصلا خضوع الفرد واموالة وممتلكاتة لمصلحة الدولة ولقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة ذوي الميول الاوتوقراطية عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاوتوقراطية علما بان استخدام القائد الاوتوقراطي لسلطتة أداة للضغط علي مرؤوسية لانجاز العمل لايكون بدرجة واحدة عند جميع القادة من هذا الطراز بل يكون بدرجات متفاوتة ما بين سلوك اوتوقراطي متطرف في لستبدادية واسلوب غير متطرف واسلوب وسط غير ان ذلك التصنيف لايعني ان كل نمط منفصل عن الآخر تماما وانما هناك تداخل بين هذة الانماط بشكل يصعب معة صنع حدود فاصلة بين كل نمط وآخر ونحن في حديثنا هنا نركز علي النمط الاوتوقراطي المتطرف.

السلبي القائم علي التخويف والتهديد وفي تعاملة مع مرؤوسية يبدو قليل الثقة فيهم ولا يعير العلاقات الانسانية ادني اهتمام وهذا النمط من القادة يتصف بالسمات الآتية[1] :

١. ان مدير التسويق الذي ينهج هذا النمط يعرف تماما ما يجب عملة والكيفية التي يجب ان يتم بها انجاز الاعمال .
٢. ان مدير التسويق هنا عادة مايتخذ قرارات متسرعة ومن ثم تكثر الاخطاء المترتبة عليها .
٣. ان المدير هنا لا يوفر الطمانينة والامن الوظيفي لمرؤوسية نتيجة لعدم منح سلطة اتخاذ بعض القرارات وحرمانهم من مجرد ابداء الراي فيما يعرض عليهم من مشروعات .
٤. ان المدير هنا لا يفوض السلطة بل يقوم هنا باسناد والواجبات والاعمال بدون منح السلطات الكافية للقيام بهذة الواجبات والاعمال .

اما عن اهم انواع السلوك التي يتبعها القائد وفقا لهذا النمط كما حددتها دراسات جامعة اوهايو فهي كما يلي [٢] :

- ان يخصص عملا محددا لكل فرد في الجماعة .
- ينشيء معايير لأداء الوظيفة .
- يعلم المرؤوسين بمتطلبات الوظيفة .
- يصمم الجداول الرئيسية لانجاز العمل .
- يشجع استخدام اجرأءات موحدة لاتباعها في العمل .

ولقد تبين من الدراسات ايضا انة يشترط لكي يحدث هذا النمط تاثيرا فعالا وايجابيا ينبغي توافر الشروط الآتية :

---

(١) د.ناجي معلا – الاصول العلمية في ادارة المبيعات – مطبعة المنار - عمان - ٢٠٠٠ ص ٤٠٠

(٢) د.سمير احمد عسكر – اصول الادارة – دار القلم – الامارات العربية المتحدة – دبي ١٩٩٧ ص ٣٥١ .

- ان تكون طبيعة الوظيفة مرضية بالنسبة للمرؤوسين .
- ان يكون هناك ميلا من المرؤوسين في اتجاهاتهم وتوقعاتهم الي ان يقال لهم تفاصيل العمل المسند اليهم وكيفية آدائة .
- وجود عدد كبير من المرؤوسين يعمل تحت رئاسة مدير التسويق.

٢- القيادة الديمقراطية :

وهي القيادة التي تركز اهتماماتها عل العمل والعامل في وقت واحد حيث تستخدم قوة التاثير القائم علي الاثابة .فهنا نجد ان مدير التسويق يعتمد علي العلاقات الانسانية(*) والمشاركة وتفويض السلطة ويبحث عن خلق جو من العمل يتميز بالصداقة والسرور ويفترض في مرؤوسية انهم يرغبون في العمل كما انة يعامل مرؤوسية بالتساوي ويسمخ لهم بالتاثير علي القرارات وحتي يكون هذا النمط فعالا يجب ان يكون لدي المرؤوسين اتجاها ايجابيا نحو العمل وان تكون الوظيفة مركبة وغير روتينية ومن انواع السلوك التي يظهرها القائد التسويقي, هنا :

١. مشاركة المعلومات مع المرؤوسين .
٢. تقليل حالات توجية اللوم.
٣. البحث عن الآراء والحقائق والمشاعر من الاطراف المعينة .
٤. تشجيع البحث عن البدائل وتاجيل تقيمها حتي تكتمل كل البدائل المتاحة .

(*) تعني العلاقات الانسانية هنا اندماج الافراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبانتاجية عالية مع اشباع حاجاتهم الاقتصاديو والنفسية والاجتماعية .

اما عن مزايا هذا الاسلوب فانها تتمثل في ما يلي :

١. تزيد من شعور العاملين بتحقيق الذات .
٢. توضح اكبر الوسائل وافضلها لتحقيق الاهداف .
٣. تمكن المرؤوس من اختيار الهدف بنفسة مما يساعد علي زيادة التطابق والانسجام بين الفرد والمنظمة .
٤. تزيد من امكانية المرؤوس من السيطرة علي ما يحدث في العمل .
٥. تحقيق الانسجام والتآلف بين العاملين .
٦. تزيد من تفهم القائد لمشاعر مرؤوسية .

ومن الارشادات القيمة التي يمكن للمدير التسويقي الذي يتبع هذا المنهج الاسترشاد بها عند تعامله مع مرؤوسية ما يلي (2) :

١. ان يعبر عن نقدة للمرؤوسين بهدوء وان يكون واقعيا في توجيهة للنقد .
٢. ان يحاول بقدر الامكان تركيز نقدة في اطار العمل الوظيفي متجنبا ان يمس النقد شخصية الموظف لو سمعتة خارج نطاق العمل .
٣. ان يكون توجية النقد للموظف المخطيء بصورة غير علنية .
٤. ان تجري مقابلة مبدئية بينة وبين الموظف المخطيء قبل توجية النقد للتعرف علي اسباب الخطيء.

---

(1) S.kerr ,c,schried G.murphy and R.stogdill toward a contingency theary of leadership based upon condideration and initiating structure literature organizational behavior and human performance 12 (1974) pp. 62-82 .
(2) wiliam whyte ,(leader ship in the team work) 1959 pp. 12-13.

٣- القيادة الحرة :
وهي القيادة التي تركز اهتمامها علي العامل فقط وتستخدم قوة التاثير القائمة علي اسس مرجعية وتتعدد التسميات التي تعطي لهذا النمط القيادي فالبعض قد يطلق عليها القيادة الفوضوية او القيادة المنطلقة غير انة وبصفة عامة نجد ان المدير التسويقي هنا يميز آداءة بما يلي :

١. اعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسية لممارسة نشاطهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .
٢. اسناد الواجبات الي مرؤوسية بطريقة عامة وغير محددة .
٣. اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وذلك ليس بغرض الاستماع الي مشاكل المرؤوسين وتفهمها وعلاجها وانما بهدف اعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشانها تاركا لمرؤوسية حرية التصرف حيالها علي ضوء تجربتهم في العمل .

هذا وقد اوضحت بعض الدراسات ان هذا النمط من السلوك القيادي يزيد من حالة الرضا عند العاملين ويقلل من نسبة الغياب وترك العمل ولة تاثير ايجابي علي انتاجية الفرد والجماعات (١) .

والان قد نتسائل اي الانماط السابقة افضل .....؟

وهنا لا يمكن القول بان هناك نمط افضل من نمط وانما هناك مواقف ادارية متعددة وكل موقف يتطلب نمط محدد بذاتة وذلك وفقا للعوامل الاتية :

---

(١) د.سمير احمد عسكر – اصول الادارة – مرجع سبق ذكرة ص ٣٤٩ .

١. **نوع الجماعة** فالجماعة المستقرة تناسبها القيادة الديمقراطية اما الجماعات غير المستقرة فتناسبها القيادة الاوتوقراطية فمدير التسويق في تعاملة مع العمالة الدائمة لدية يفضل ان ينتهج المنهج الديمقراطي اما العمالة غير الدائمة فيفضل التعامل معها وفقا للنمط الاوتوقراطي .

٢. **شخصية المرؤوس** فالمرؤوس ذو الطباع العدوانية يجب ان يتم التعامل معة من خلال النمط الاوتوقراطي بينما المرؤوس المتعاون يفضل التعامل معة من خلال النمط الديمقراطي . فعلي سبيل المثال فان المدير يستطيع ان يسمح بقدر كبير من الحرية للمرؤوسين اذا توافرت فيهم الخصائص التالية :

- الحاجة الكبيرة الي الاستقلالية .
- الاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- القدرة العالية علي مواجهة عدم التاكد والغموض .
- المعلومات والخبرة الضرورية اللازمة للتعامل مع المشكلة والاهتمام بها .

٣. **نوع الموقف** الذي يتعرض لة مدير التسويق فبعض المواقف التي تلي عملا حاسما او سريعا تناسبها القيادة الاوتوقراطية اما المواقف المعقدة فتناسبها القيادة الديمقراطية .

٤. **مستوي صنع القرار** فعندما يتم تفويض القرارات الي مجموعات العمل في المستويات الادني يفضل اتباع الاسلوب الديمقراطي علي عكس الحال عند تركيز اتخاذ القرارات عند المستويات الادارية العليا فيتم اللجوء الي النمط الاوتوقراطي .

٥. **مستوي التداخل** فعندما تزداد درجة التداخل والاعتمادية بين اعضاء الفريق التسويقي وذلك لانجاز العمل المطلوب فانة يصبح من الضروري السماح بالتدفق الحر للمعلومات والافكار

ومن ثم فان نمط القيادة المناسب هو النمط الديمقراطي والعكس بالعكس .

٦. **حجم ادارة التسويق** مقاسا بعدد العاملين فكلما تزايد عدد العاملين تصبح الطريقة الافضل لحفز العاملين نحو تحقيق الاهداف التسويقية هي النمط القيادي الاوتوقراطي والعكس بالعكس .

٧. **القائد يتاثر بالدوافع الداخلية** كبقية اعضاء الجماعة ومن العوامل التي تؤثر في اختيار القائد ذاته فسلوك القائد للنمط القيادي ما يلي :

- الشعور بالامن في المواقف غير المؤكدة يساعد علي تحديد النمط القيادي الاكثر راحة للقائد .
- الثقة في المرؤوسين التي توضح شعور القائد نحو كفاءة اعضاء المجموعة في التعامل مع المشاكل .
- الميل الطبيعي لنمط معين من القيادة فقد يفضل القائد النمط الديمقراطي او الاوتوقراطي او غيرهما .

مباديء القيادة التسويقية :

١. القيادة ممكن تعلمها فمن السهل تعلم السلوك القيادي الفعال .
٢. القيادة عملية مشتركة فالقضية ليست قائد او تابعين بل هي قضية افراد يتعاونون من اجل هدف واحد .
٣. ان مهارات التعامل مع العملاء تمثل جانبا هاما في القيادة فالقائد يجب ان يفهم ما يدور حولة واسبابة وطبيعة الوظائف السائدة .
٤. ان القدرة علي تشخيص المشكلات التسويقية تعتبر من المهارات الاساسية في العمل التسويقي .

مسؤليات المدير التسويقي :

١. تحديد اهداف ادارة التسويق والاقسام الاخري التي تولي الاشراف عليها .
٢. اقتراح خطوط العمل والاستراتيجيات المستقبلية .
٣. رسم السياسات والاجراءات التنفيذية المتعلقة بالانشطة والاعمال في ادارة التسويق .
٤. السعي بشكل مكثف ومتواصل لتشخيص المشاكل وتحديدها بدقة وتحليلها بغية الوقوف علي مسبباتها .
٥. وضع الحلول والمقترحات الممكنة للتطبيق .
٦. تنظيم العمل والتنسيق بين ادارة التسويق والاقسام الاخري التابعة لها لضمان سير العمل بمعدلاتة المخططة .
٧. الاهتمام بالرقابة والتقييم علي الانشطة والافراد للتحقق من مدي مطابقة النتائج المحققة مع الاهداف المرسومة .

السمات العامة الواجب توافرها في القيادة التسويقية الناجحة :

١. القائد التسويقي الناجح يجب ان يقوم بدور متميز فليست مهمتة ان يشترك مع افراد المجموعة في الاعمال المعينة التي اسندت اليهم ولكن علية القيام بالاعباء التالية :

- العمل علي تدعيم نواحي الاتصال المختلفة فلا يقتصر دورة علي توصيل المعلومات للجماعة من الادارة بل علية ان يعمل علي اسماع الادارة صوت الجماعة .
- تركيز الاهتمام علي الناحية الفنية للعمل وتنسيقها .
- الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة والعمل علي زيادة تقبل الجماعة لة عن طريق زيادة الاندماج بهم .

٢. يفوض القائد الناجح جزء كبير من سلطاتة الي مرؤوسية .
٣. يعبر القائد الناجح لمرؤوسية عن اتجاهاتة نحوهم باساليب متعددة منها :

- مساعدة مرؤوسية علي الترقي من خلال الحاقهم بالبرامج التدريبية المختلفة حتي يكتمل نضجهم المهني .
- اعطاء كل فرد حقة من خلال الاعتراف بالآراء التي يقدسها المرؤوسين وعدم الاقلال من شانها .
- اظهار حدود امكانياتة امام المرؤوسبن فلا يدعي انة السلطة العليا الذي لا يهتم بآراء غيرة من الفنيين .
- ادراك لمكانيات كل فرد من مرؤوسية فيضع كل فرد في المكان المناسب لة بحيث يتيسر لكل فرد من افراد الجماعة ان يمارس عملة وهو مقتنع انة يؤدي العمل الذي يتفق مع قدراتة وامكانياتة .

السمات الشخصية الواجب توافرها في القيادة التسويقية :

يجب ان يتصف مدير التسويق بمجموعة من الصفات الشخصية التي تميزة عن غيرة من القادة والتي منها :

١. القدرة علي التعامل مع الآخرين بحكمة واقتدار.
٢. القدرة علي الاصغاء سواء للاتصالات الفظية او غير اللفظية
٣. الحالة المزاجية المستقرة مهما كان الموقف الذي يواجهة .
٤. القدرة الموضوعية علي اصدار الاحكام دون اي تمييز او انفعال.
٥. القدرة علي تحديد الاهداف الواقعية .
٦. التحلي بمجموعة من القيم الاخلاقية العالية .
٧. القدرة علي احداث التكامل بين مرؤوسية .
٨. القدرة علي مولجهة مواقف الاحباط والصراعات مهما كانت حدتها .
٩. القدرة علي تحديد الاولويات ومواجهة ضغوط الوقت .
١٠. القدرة علي اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها من نجاح وفشل.

العوامل التي تحد من كفاءة القيادات التسويقية :

١. سوء توزيع الاختصاصات وعدم وضوحها وازدواجها وتضاربها في حالات معينة .
٢. تركيب القوي العاملة المتاحة الذي يتسم بالنقص الشديد في بعض التخصصات والزيادة في الجانب الاكبر منها .
٣. ضعف نظم المعلومات التسويقية ونقص الوعي باهمية المعلومات .
٤. ضعف نظم التقويم والمتابعة بسبب صعوبة الاهداف احيانا وعدم اتخاذ الاهداف المحددة سلفا معيارا للتقييم .
٥. ضعف الاتجاة نحو الطريقة العلمية في التفكير .
٦. الميل الشديد نحو التسلط والسلطة المنبسطة .
٧. اهتمام القيادات التسويقية بالتفاصيل والاعمال الروتينية مع الحد من امكانية تنمية المدير في المستويات الادني وخلق روح المباراة والابتكار لدي المرؤوسين .

هل يمكن للمنظمة الاستغناء ولو مؤقتا عن وظيفة مدير التسويق ...؟

إن ذلك امرا ممكنا(*) بشرط توافر بديل القيادة ويتكون هذا البديل القيادي من ثلاثة عناصر اساسية هي (1) :

١. خصائص المرؤسين :

حيث يجب ان تتوافر في المرؤوسين الشروط التالية :

- القدرة .
- التدريب.
- خبرة العمل.
- المعرفة.

---

(1) S.kerr " substitutes for leadership :their meanining and measurement " paper presented at eight annual conference ,American institute for decision sciences san Francisco , (November 1976) in D,hellriegel , op cit , pp 385-389 .

(*) بصفة عامة لايوجد عوض كافي للقيادة القوية الناجحة بمعني ان هناك بعض من المنظمات تعتقد اعتقادا خاطئا ان قوة الهيكل التنظيمي تداري عيوب القادة الضعفاء فهي تقبل تعين هؤلاء علي ان تحيطهم بمساعدين اقوياء لدعمهم وتعزيزهم ولكن من الواضح ان مثل هذا الاجراء يعتبر وهما كاذبا وخطئا فادحا .

٢. خصائص العمل :
ان يكون العمل

- غير غامض وروتيني .
- مشوق .
- بسيط ونمطي .
- التزود الذاتي بالمعلومات المرتدة .

٣. خصائص التنظيم :
يجب ان يتميز التنظيم بما يلي :

- مجموعة عمل مترابطة .
- نظام حوافز خارج نطاق القائد .
- قواعد اجراءات صارمة.
- اهداف وخطط واضحة ومجالات مسؤولية محددة .

ثالثا : التحفيز التسويقي :

من البداية ينبغي التفرقة بين :

١. الدافع وهو حالة داخلية تحرك وتنشط وتوجة السلوك نحو الاهداف [1] :

٢. الحافز وهو الاشياء الموجودة في المحيط الخارجي والتي تجذب الفرد وتدفعة للعمل وهنا يجب ان ننتبة الي اننا لا نستطيع ان نحفز الآخرين ولكن نستطيع فقط ان نؤثر علي ما يحفزهم لعمل شيء ما .

(1) R.street and L.porter motivation and work (new york mcgraw – hill , 1975) p.2 .

٣. **السلوك** وهو التصرفات او الانشطة التي يقوم بها الفرد سواء كانت مادية او عقلية والسلوك الذي يسلكة الانسان ليس كلة سلوكا محفزا بل هناك سلوك لا ارادي وهناك سلوك اعتيادي ونحن هنا نتعامل فقط مع السلوك المحفز اما باقي انواع السلوك فانة يصعب السيطرة عليها والتعامل معها .

٤. **الدافعية** وهي درجة الحماس لدي الفرد والتي توجة سلوكة نحو اتخاذ قرار معين .

٥. **التحفيز** وهو تلك المجهودات التي تبذلها الادارة لحث العاملين علي زيادة انتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد .

ونحن في هذة الصفحات نركز علي الحوافز اي تلك المثيرات الخارجية التي يمكن ان تستخدمها الادارة لحفز العاملين لديها لبذل اقصي مجهود ممكن لتحقيق الاهداف التسويقية والتي يتمثل اهمها فيما يلي :

اساليب تحفيز العاملين :

هناك مداخل عديدة لحفز العاملين منها :

١. اشعار العاملين باهميتهم وذلك من خلال عدة وسائل مثل اثارة العمل لاهتمامات الموظف بمعني ان يكون العمل متفقا مع قدرات الموظف وميولة ومهاراتة .

٢. استخدام اسلوب التوجية وليس الامر فالقائد الكفء هو الذي يجعل مرؤوسية يبدعون عن رضا وطمانينة وارتياح من خلال رفع روحهم المعنوية واطلاق طاقاتهم الي اقصاها .

٣. توفير الاستقرار للعاملين حيث يعني ذلك استمرارا للمورد الاقتصادي للعامل الامر الذي يؤمنة علي حاضرة ومستقبلة ومن ثم يركز جهودة في العمل ويصبح اكثر تعاونا .

٤. التوسع في تطبيق انظمة الاجور التشجيعية وهي انظمة يزداد بموجبها كسب الفرد بطريقة مباشرة وبزيادة انتاجيتة ومن صور التحفيز منح المكافئات التشجيعية والعلاوات الاستثنائية واكراميات للعاملين المبدعين .

٥. توفير الحوافز المعنوية والتي تتمثل في توفير فرص للترقيات الاستثنائية والميداليات والاوسمة والايفاد في بعثات خارجية وفرص التدريب .

٦. توفير برامج الخدمات والمزايا الاضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحة والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاتة وبرامج الامان والضمان الصحي .

٧. عدالة التعامل مع العاملين مع توفير فرص المنافسة البنائة بينهم مع اشاعة جو من الصداقة والعلاقات الطيبة.

بعض التقنيات التي يمكن الاستعانة بها للتعرف علي دوافع العاملين[1]:

هناك العديد من التقنيات التي يمكن الاستعانة بها لمعرفة دوافع العاملين ومن ثم تحديد المثيرات الخارجية اللازمة لاشباع حاجات العاملين ومن اهم تلك التقنيات ما يلي :

---

(١) ارمان داين – التسويق – ترجمة علي مقلد – منشورات عويدات – بيروت- باريس – ١٩٨٨ ص ٢٨ وما بعدها .

١. **الاحاديث الحرة غير الموجهة** والتي تسمح للمتحدث بالانطلاق بصورة تدريجية لكي يعبر عن عميق فكرة حتي ولو بدا اول الامر متحفظا اذ في النهاية يكشف المرء عن نفسة دائما .

٢. **المحادثات الترابطية** وهي ذات اشكال مختلفة الا انها تهدف جميعا الي معرفة الفكر الذي توجهه هذة الفكرة او حفظ الاسم ومن امثلة تلك المحادثات:

- **التداعي الحر** وفية يصرح المقابل بعفوية عن كل ما يخطر ببالة بمناسبة الشيء المعروض .
- **تداعي الكلمات** وفيها عرض علي المقابل او يسمع كلمة خاصة لكي يدلي بسرعة بالكلمات التي خطرت في ذهنة .
- **تداعي الصور** وهنا بدلا من ان يطلب الي المقابل ابداء راية في سيارة او ماركة سيارة فمثلا يعرض علية مجموعة من الصور وكذلك صور يستعملها النموذجين ويطلب الية مزاوجتها وفي هذا اختبار سريع وسهل .
- **تداعي الكلمات المراقبة** وهنا يتوجب علي المقابل ان يفصح عنى اي من الصفات المدرجة في لائحة مقدمة الية يربط بها الكلمة او الفكرة او الشيء المدروس .
- **اسلوب متممات الجملة** وفيها يطلب من المقابل ان يكمل جملا ناقصة تدور الي حد ما حول الموضوع المدروس .

٣. **الاختبارات الابرازية** وهي استغلال ظاهرة الابراز" الانسان وراء اكتشاف ذاتة" والتي بواسطتها نعزو للاخرين مواقفنا الذاتية ورغباتنا اللاواعية او المكبوتة وفي هذا النمط من الاختبارات يوضع المستجوب امام اوضاع يتوجب علية وصفها او تفسيرها ويتكلم عندئذ عما يعملة الاشخاص بصيغة الغائب

ويعبر بالتالي عن مكنون فكرة الذي قد لا يفصح اذا تكلم بصيغة المتكلم ومن هذة الاختبارات مايلي :

- **اختبارات الادراك الموضوعي** وفيها يعرض علي المستجوب صور اوضاع تتعلق بموضوع معين توجب علية التعليق عليها .
- **المقابلة بواسطة التخليل التحقيقي** وفيها يطلب الي المستجوب ان يقول ما يعملة شخص ما في الوضعية الموصوفة ثم يطلب علية ان يصف ما يفعلة هو فيما لو حل هذا الشخص .

٤. سلالم المواقف واشهرها المفاصل البياني لوضعية Osgood(١) حيث يطلب من المستجوب ان يصف السلعة او الخدمة او الماركة المدروسة علي محاور ذات درجات يتميز كل طرف منها بخصائص متعارضة (٢).

النموذج العام للحافز والآداء (٣) :

يلاحظ بصفة عامة ان آداء العامل هو دالة لمجموعة من العوامل هي :

- مستوي الحافز .
- درجة مهارة العامل .
- مدي استعداد العامل ورغبتة في العمل .
- مدي ادراكات العامل بخصوص دورة في العمل .

---

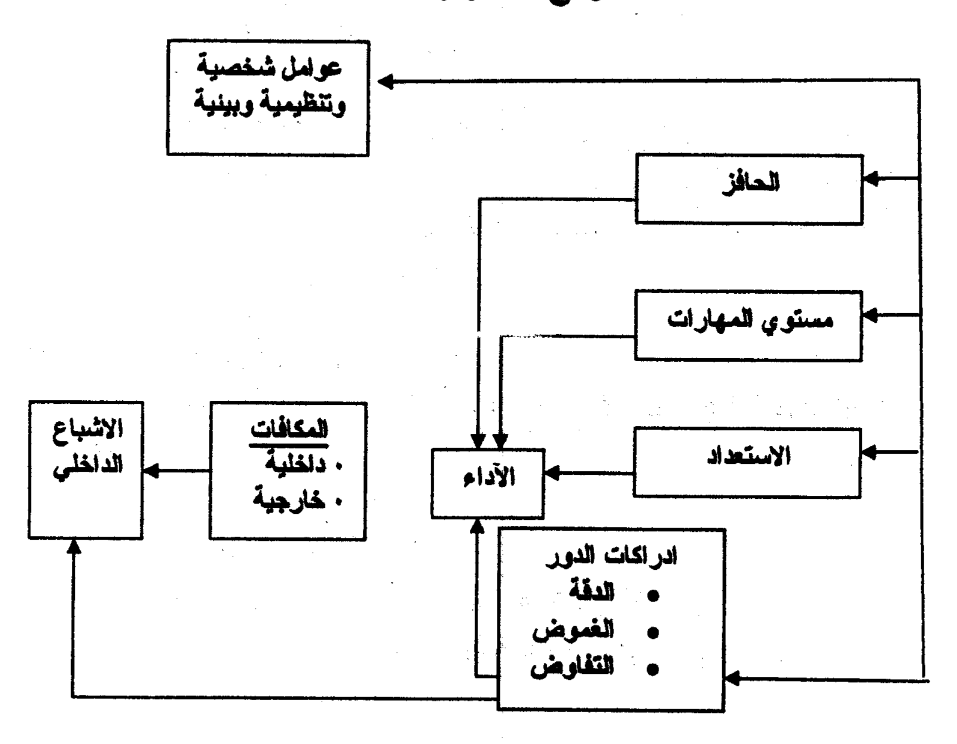
(1) Osgood susi , tannebaum , the measurement of meaning university of Illinois , press 1957 .

(٢) المزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الي كتابة ادارة النفس البشرية الجزء الثاني – دار وائل للطباعة والنشر عمان ٢٠٠٢ وذلك للمؤلف الدكتور محمد الصيرفي .

(٣) د.ناجي معلا – الاصول العلمية في ادارة المبيعات – مرجع سبق ذكرة ص ٣٧٢

وقد تم وضع هذة العناصر الاربعة علي هيئة نموذج يوضح ان هذة العوامل تعتبر محددات هامة للأداء كما ان وجود واحد او اكثر منها لا يعتبر كافيا لتعويض غياب العوامل الاخري وهذة العوامل تتاثر بمجموعة اخري من المتغيرات المرتبط بعضها بالمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية في حين يرتبط البعض الآخر بشخصية الموظف ذاتة والشكل التالي يوضح ذلك النموذج .

شكل رقم (٥٣)
نموذج الحافز والآداء



خطوات تصميم نظام التحفيز :

تكلمنا في الصفحات السابقة عن الكيفية التي يمكن بها الكشف عن دوافع العاملين وكذا اساليب التحفيز والتي يمكن ان تتبعها الادارة اما الآن فاننا سوف نتحدث عن الخطوات التي يجب ان تتبعها عند بناء نظام مادي للحوافز حيث تتمثل تلك الخطوات فيما يلي [1] :

١. مراجعة بطاقة تحليل ووصف الوظائف اي التعرف علي مسؤلياتها ومهامها وظروفها واهدافها وشروطها ومؤهلاتها وشاغليها وموقعها داخل الهيكل التنظيمي ... لان هذة المراجعة تكشف عن الجوانب الهامة التي يجب احتوائها في نظام المكافئات .

٢. تقرير وتحديد الاهداف الخاصة لنظام المكافئات والتي قد تتمثل في :

- زيادة حجم المبيعات في الوحدات .
- زيادة عدد العملاء الحاليين .
- تخفيض تكاليف البيع .

٣. تحديد عناصر العمل التسويقي المسيطر عليها وقياسها بموضوعية علي ان يحاسب الموظف علي العناصر التي تقع تحت سيطرتة فقط فمثلا يحاسب رجل البيع علي رقم المبيعات الخاصة بة وليس علي رقم المبيعات الاجمالي .

٤. تاسيس مستوي للمكافئات اي يجب ان تحدد مقدار الدخل الاجمالي الذي يحصل علية الموظف بعد حصولة علي المكافآت فاذا اعتقد مندوب البيع مثلا بانة لن يحقق دخل كاف من الوظيفة فانة قد لا يكون منجذب اليها بغض النظر عن الطريقة المستخدمة والمكافاءة هل هي راتب ام عمولة او حوافز مادية .

---

(١) د.محمد عبيدات وآخرون – ادارة المبيعات والبيع الشخصي – دار وائلللنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٨- ص ١٦٥ وما بعدها .

العوامل التي تحد من فاعلية الحوافز [1] :

١. المعاملة غير العادلة من قبل الادارة والتي بموجبها يتم تمييز بعض العاملين عن بعضهم سواء كان ذلك متمثلا في عمليات الاتصال و التنسيق والثناء المعنوي او في حالات المكافات المادية .

٢. ضعف التدريب حيث ان معظم البرامج التدريبية تركز علي تطوير المهارات وفنون واساليب البيع دون ان يمتد مضمونها الي بناء وصقل شخصية الموظف بما يعزز ثقتة بنفسة .

٣. الضعف والقصور في عمليات الاتصال وعدم قدرة طرفي التعامل ومدير التسويق ومرؤوسية علي تطوير آليات التعاون والتنسيق يستطيعون من خلالها تكوين مستوي من الفهم والادراك .

٤. الطرق المستخدمة في تقييم الآداء قد تطوي في ثناياها بعض بزور الاحباط وانخفاض الروح المعنوية ولاسيما ان هناك بعض جوانب الآداء قد يصعب قياسها ويرغب الموظف في الحصول علي الثناء والتقدير والمكافاة عليها غير ان صعوبة قياس وتقييم هذة الجوانب يحول دون ذلك .

٥. القيم والمعتقدات التي قد يحملها الموظف وما تنطوي علية من رؤية متفاوتة حول ما هو فعال وما هو غير فعال الامر الذي قد ينعكس سلبا علي مستويات الروح المعنوية .

٦. وجود بعض المعايير المقيدة للآداء ولاسيما عندما يتم وضع تلك المعايير بشكل غير واقعي مما يعطي الانطباع بانها معايير للتعجيز وليس للانجاز.

---

(١) د.ناجي معلا – الاصول العلمية في ادارة المبيعات – مرجع سبق ذكرة ص ٣٧٤ وما بعدها .

الفصل السادس
الرقابه والمراجعه على النشاط التسويقى

الفصل السادس
الرقابة والمراجعة علي النشاط التسويقي

ذكرنا ان عملية التخطيط تنطوي علي عناصر المخاطرة وعدم التاكد نظرا لارتباطها بالمستقبل وكثير من عناصر المستقبل مجهولة ومن ثم فان عملية التخطيط يجب ان تكون عملية مستمرة ويستلزم الامر المراجعة المستمرة والرقابة الدائمة علي الخطط وضمان مرونتها بالتكامل بين الخطط الطويلة والخطط القصيرة وبين الاستراتيجية والتكتيك " الاسلوب " .

وتوضع الخطط علي اساس من عدة فروض عن المستقبل تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة ونشاطها التسويقي ولكن قد لا تتحقق هذة الفروض وينحرف التوقع عن الواقع وعلاجا لهذة العيوب التي تشوب عملية التخطيط فان المخططين يستخدمون اساليب مختلفة للرقابة المستمرة علي عملية التخطيط حتي يضمنوا للخطة مرونتها اي ان التخطيط لا يكتمل الا من نظام فعال للمراقبة .

والآن ماذا يقصد بالرقابة وماذا يقصد بالمراجعة ...؟

١- الرقابة على النشاط التسويقى

تعتبر الرقابة هي احدي الوظائف الادارية التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذة ومقارنتة بما يجب تنفيذة واتخاذ اللازم في حالة اختلاف المسارين وهي تعتبر بمثابة الحلقة الاخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية فبينما يخبر التخطيط المدير بما يجب عملة فان الرقابة تظهر ما الذي تم بالفعل لذا فان الرقابة التسويقية توفر العديد من المعلومات عن مدي قيام ادارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة وما هي العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح او الفشل التسويقي .

وطبقا لتعريف بويل (buell) [1] فان الرقابة التسويقية هي " الوسائل التي يمكن بواسطتها ادارة التسويق التاكد من مدي تحقيق الاهداف التسويقية وتحديد او القيام بالاجرآت اللازمة لتحسين الآداء او تعديل الاهداف في حالة اختلاف الآداء الفعلي عن الخطة " هذا ويمكن النظر الي الرقابة التسويقية من مدخلين اساسين هما[2] :

أ- المدخل التقليدي :

وفقا لهذا المخل فان الرقابة التسويقية يجب ان ترتكز علي التاكد من جعل الاحداث والافعال (نتائج الانشطة التسويقية) متطابقة تماما مع الخطط التسويقية وذلك دون ادني اهتمام بالتاثير في سلوك افراد التسويق.

هذا وقد احاط بهذا المدخل الكثير من العوائق والتي منها :

١. اهمال التاثير السلوكي والنفسي للرقابة علي الافراد .
٢. عدم مراعاة الظروف البيئية التي تقلل من تاثير الرقابة .
٣. التركيز علي رقابة الخطط والانشطة التسويقية وليس علي رقابة الافراد العاملين في المجال التسويقي .
٤. الاخفاق في احتواء كل عمليات الرقابة داخل الوحدة التسويقية .

ب- المدخل الحديث :

الرقابة وفقا لهذاالمدخل تجمع بين اتجاهين رقابيين الاول متمثل في الرقابة علي الخطط والانشطة التسويقية ام الثاني فهو متمثل في الرقابة علي سلوك هؤلاء الافراد داخل الوحدات التسويقية اي ان الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع ان يؤثر في الآداء التسويقي .

---

(١) د.عبد السلام ابو قحف – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٨٩٧ .
(٢) د.يوسف ابو فارة – التدقيق التسويقي – مرجع سبق ذكرة ص ١٩١-٢٠٩ .

اهمية الرقابة علي النشاط التسويقى :

علي الرغم من الحاجة المستمرة الي الرقابة التسويقية نجد ان العديد من المنظمات في الواقع العملي تهمل هذة الخطوة حيث قد لوحظ ان :

١. هناك الكثير من مديري التسويق مشغولون بالقرارات الروتينية والتشغيلية قصيرة الاجل .

٢. هناك العديد من مديري التسويق غير مدركين للعناصر والجوانب والمحددات الرئيسية (الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية) اللازم لنجاح النشاط التسويقى.

٣. هناك الكثير من مديري التسويق يتخذون القرارات التسويقية دون اكتمال عناصر ومتغيرات الموقف امامهم ودون اكتمال عناصر القرار الرشيد ودون التشخيص الشامل للمشكلة .

٤. غالبية مديري التسويق يعتمدون علي ارقام البيع فقط كمعيار اداء رئيسي للنشاط التسويقي وذلك بدلا من شمولية نطاق الرقابة واتساعها لمجالات متعددة .

ويمكن تلخيص الاسباب التي تدعو الي الاهتمام بعملية الرقابة علي النشاط التسويقي فيما يلي [١]:

١. كبر حجم المنظمات وتشعب وتعقد نشاطها ومشاكلها الادارية واتساع الاسواق المختلفة التي يمتد اليها نشاط المنظمة حيث استدعي ذلك ضرورة[٢] :

- تحديد نقاط الضعف والقوة في الوظائف التسويقية المؤداة.
- تحديد الجهود التسويقية الضائعة او المستخدمة استخداما سيئا مما يسبب زيادة التكاليف التسويقية .
- الحكم علي الاداء الكلي لادارة التسويق ومدي مساهمتها في تحقيق اهداف المنظمة.

---

(١) د.محي الدين الازهري – ادارة النشاط التسويقي – مدخل استراتيجي –دار الفكر العربي القاهرة – غير مبين سنة النشر ٥٣٤

(٢) د.محمد فريد الصحن – مبادىء التسويق – الدار الجامعية – الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٥٧٥.

٢. المتغيرات والعوامل البيئية المتعددة التي تؤثر علي النشاط التسويقي وقراراتة ونتائجة وتغير تلك العوامل بمعدل سريع ثم خضوعها لعدم القدرة الدقيقة علي التنبؤ والتاكد احيانا اخري .

٣. تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وانماط الاستهلاك[١] لمجموعة المشترين ادي الي ضرورة فرص رقابة تسويقيه لضمان تحقيق الاهداف التسويقية المختلفة .

٤. تزايد عدد المنظمات الانتاجية والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع المنتجة محليا والمستوردة والتي تتدفق داخل قنوات التوزيع المختلفة .

٥. تمكن الرقابة من ادراك ومواجهة المنافسة فتوافر ادوات احصائية ملائمة لقياس الأداء التسويقي للمنظمة يجعلها قادرة علي تشخيص التغيرات وتنمية الخبرة والتعلم وتبني المواقف والتصرفات الصائبة .

خطوات عملية الرقابة التسويقية[٢] :

تمر عملية الرقابة التسويقية الفعالة[*] بالخطوات التالية :

اولا : تحديد الاهداف التسويقية بشكل كمي او وصفي واضح وذلك لكل فترة زمنية ولكل مجموعة من الموزعين ورجال البيع علي ان يكون ذلك ضمن عملية التخطيط التسويقي التي ينبغي تحقيقها .

---

(١) د.محمد فريد النجار – ادارة منظومات التسويق مرجع سبق ذكرة ص ٤٤٨.

(2) Anthony, R.,the management control function , boston :HBS press,1988 p 17-28

(*) لكي تكون الرقابة فعالة ينبغي توافر الشروط التالية :

- ان تكون الاهداف محددة بوضوح ودقة .
- ان تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المنظمة ومدي مساهمة هذة الجهود في تحقيق الاهداف المنشودة .
- ازالة كافة المعوقات التي تقف حائلا امام بلوغ الاهداف المرسومة.

ثانيا : تحديد متغيرات عملية الرقابة التسويقية حيث ينبغي ان يتم تحديد المتغيرات الرقابية للمخرجات والعمليات والمدخلات التسويقية حتي يتسني مراقبتها سواء اكان هذا التحديد فى شكل كمي او غير كمي المهم فقط ان تكون هذة المتغيرات ذات علاقة بالخطة التسويقية .

ثالثاً: تحديد معايير (*) الآداء التسويقي وتعتبر هذة الخطوة هي الاكثر صعوبة [1] حيث انة لاتوجد قواعد محددة يتم بموجبها تحديد المعاييرحيث يتم وضع هذة المعايير وفقا للمستويات الادارية وذلك علي النحو التالي :

- معايير آداء علي مستوي المشروع ككل وتكون اساسا للتقييم والرقابة علي آداء الادارة العليا .
- يلي ذلك مجموعة من معايير الآداء الوظيفية "وظائف الانتاج \التسويق\التمويل\الافراد...." وتستخدم لتقييم آداء الادارة الوسطي .
- يلي ذلك مجموعة من معايير الآداء علي مستوي الاقسام تستخدم للتقييم والرقابة علي آداء المشرفين ورؤساء الاقسام .
- واخيرا مجموعة من معايير الآداء علي مستوي الافراد التنفيذين وذلك للرقابة علي نواتج اعمالهم وسلوك آدائهم .

ويمكن القول بصفة عامة بان لكل نشاط بالمنظمة مجموعة من المعايير الخاصة بة ومن امثلة تلك المعايير :

(*) يقصد بالمعيار مستوي الآداء المطلوب الذي تحددة الادارة وتتوقع ان بلوغة امر ممكن .

1- Wilson ,Michael ,the management of marketing ,. new york : wiley 1980, p 10.

- **المعايير النقدية** وهي تعكس كفاءة وكفاية الاستثمارات المستخدمة في المنظمة ومن امثلة تلك المعايير معدل الاصول المتداولة ومعدل دوران المخزون ومعدل العائد علي الاستثمار .
- **المعايير الزمنية** وهي تقيس مدي كفاءة البرامج الزمنية في المنظمة ومن امثلتها معدل متوسط فترة الاسترداد .
- **المعايير الكمية** وهي تقيس مدي كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل المواد الخام ومن امثلتها عدد الوحدات المنتجة / الساعة .
- **المعايير الوصفية** وهي تقيس مدي كفاءة الانشطة التي يغلب عليها الطابع الخدمي مثل مستوي الجودة وشكل العبوة ودرجة رضا المستهلك .

ومن زاوية اخري فان هناك جوانب محددة يجب وضع معايير لها ومن امثلة تلك الجوانب :

١- النتائج :

والتي تتمثل في الجوانب التالية :

- نوعية المخرجات .
- كمية المخرجات .
- الوقت المحدد للانجاز .
- الدخل .
- التكلفة .

٢- الفاعلية :

والتي تتمثل في الجوانب التالية :

- الارباح.
- المبيعات / الفرد .
- العائد علي الاستثمار .
- دوران العاملين .
- تكلفة التدريب / عامل .
- معدل الضباب .
- معدل السلع المرفوضة .

وعادة ما يستخدم مديرو المبيعات عند تقييم فعالية قوي البيع المعايير الآتية :

- معدل عدد الزيارات اليومية لمندوبي البيع .
- معدل العائد لكل زيارة بيعية .
- معدل التكلفة لكل زيارة بيعية .
- عدد العملاء الجدد .
- عدد العملاء الذين فقدوا .
- معدل الوقت الذي تستغرقة كل زيارة .
- نسبة تكاليف قوي البيع الي مجمل المبيعات .

٣- التقدم في العمل :

حيث يتم وضع معايير للنقاط التالية :

- المقاييس المرحلية للنتائج.
- الخطوات الفرعية للمشروعات والاجراءات .

٤- مراقبة اساليب واجراءات العمل :

حيث يتم وضع معايير للنقاط التالية :

- اجراءات السلامة المهنية .
- اساليب حفظ الملفات والتقارير .
- اساليب التعامل مع العملاء والمنافسين .

٥- مراقبة عادات العمل :

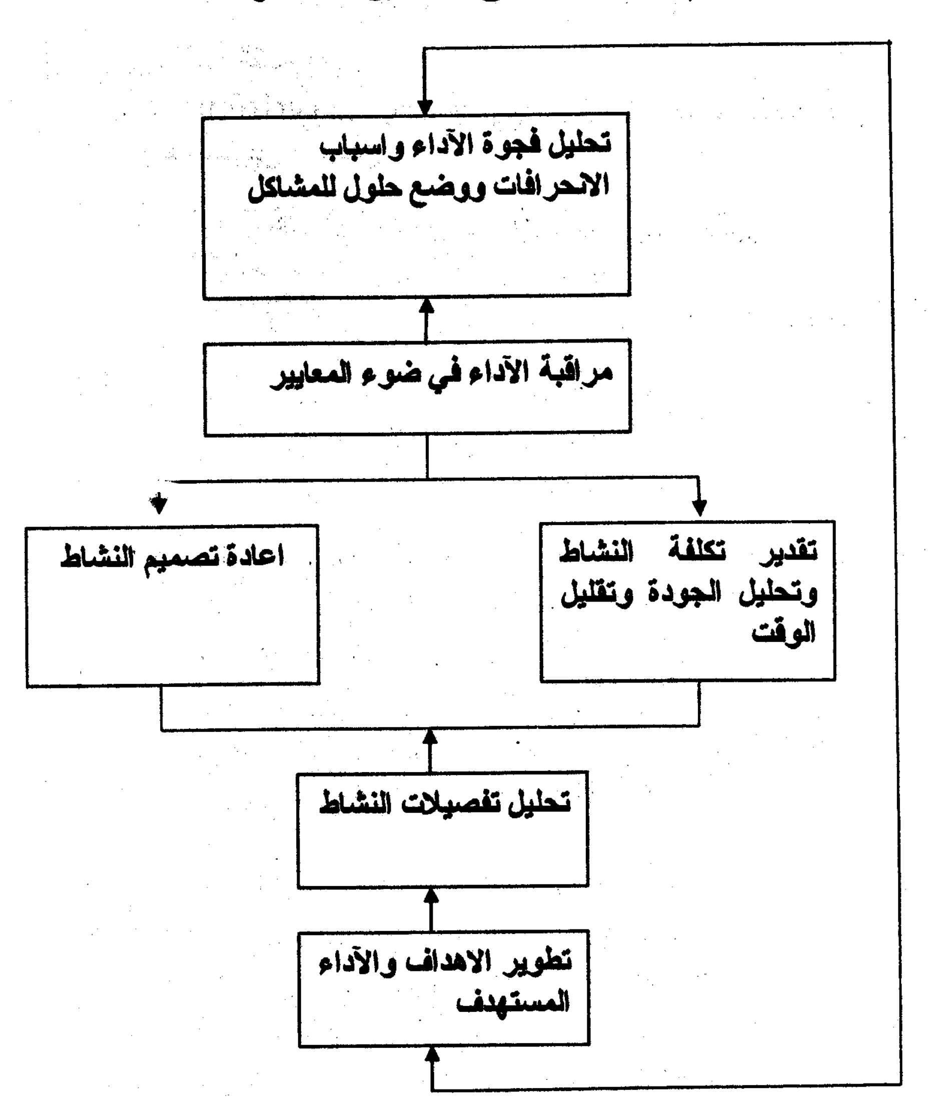
حيث يتم وضع معايير لنفاط التالية :

- معدل استخدام التليفون في المحادثات الشخصية .
- معدل المحادثات الاجتماعية مع الزملاء .

- معدل الذهاب الي دورات المياة .
- معدل كتابة الرسائل الشخصية .

كما يمكن القول بان وجود معايير تسويقية تعتمدها المنظمة في مراقبة انشطتها يجعلها قادرة علي تطويرها وتحسين قدراتها التنافسية والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (٥٤)
استخدام المعايير لتحقيق التحسين المستمر للمنظمه



المصدر: د يوسف ابو فارة مرجع سبق ذكرة ص ١٩٦ .

رابعا : تقيم المخرجات التسويقية الفعلية في ضوء الخطة وتستدعي عملية التقيم هنا الاستعانة بعدة ادوات منها :

I. تحليل تكلفة التسويق :

يؤكد (griffen) ان تكلفة التسويق تركز الاهتمام عليها اكثر من غيرها لسببين رئيسين [1] :

أ- انها تشكل في معظم الحالات النصيب الاكبر من اجمالي التكاليف بما في ذلك تكاليف التصنيع .

ب- ان تكلفة التسويق تعد حقلا خصبا لجهود خفض التكاليف .

هذا ويلاحظ ان احد الادوات التي يمكن ان تساعد مدير التسويق في الحكم علي كفاءة ادارة التسويق في استخدامها للاموال المتاحة هو معدل التكاليف التسويقية الي المبيعات حيث يتم هنا :

١. تحليل وقياس تلك العلاقة علي مستوي اجمالي اي نسبة اجمالي النفقات التسويقية الي اجمالي المبيعات ثم علي مستوي تفصيلي .

٢. اعادة التقسيم علي مستوي المناطق البيعية وعلي مستوي قنوات التوزيع وعلي مستوي زمني ... ومن ثم يمكن معرفة مستوي ومواقع القصور بشكل اكثر تفصيلا وتحديدا .

فعلي سبيل المثال يمكن تحليل التكاليف التسويقية علي اساس الوظائف الي تكاليف البيع والاعلان والتخزين والنقل والتكاليف الادارية الاخري ثم يتم تحليل تكاليف البيع مثلا علي اساس المناطق الجغرافية او المنتجات او العملاء ومقارنة هذة التكاليف بالمبيعات المتحققة في كل منطقة او سلعة او عميل مستهدف .

---

(1) griffen ,abbie , modeling and measuring productdevlopment cycle time across andustries , Massachusetts, Cambridge : marketing science institute ,1995) p.12

II.تحليل الحصة السويقية (*) :

ان النتيجة الطبيعية بعد القيام بتحليل التكلفة هي تحليل الحصة السويقية حيث ان الزيادة في الحصة السوقية يعني ان المنظمة قد استخدمت مزيجا سوقيا اكثر فعالية مما تستخدمة المنظمات المنافسة والعكس صحيح غير انه عند اجراء هذا النوع من التحليل يجب اخذ العوامل التالية في الحسبان [١] :

١. ان هناك العوامل الخارجية والبيئية التي قد تحدث وتؤثر علي مبيعات الصناعة ككل ولكن لا يجب الافتراض بان هذة القوي الخارجية سوف تؤثر علي كافة المنظمات العاملة في نفس الصناعة وبنفس الدرجة .

٢. ان افتراض قياس ومقارنة نصيب المنظمة في السوق بمتوسط مبيعات المنظمات العامة في نفس الصناعة بشكل عام هو افتراض غير سليم لانة لا يجب ان تقتصر المقارنة هنا علي المتوسط العام لمبيعات كافة المنظمات العامة في نفس الصناعة بل يجب كذلك المقارنة بالشركات المثيلة لها في الظروف والحجم والامكانات ثم المقارنة بالشركات الرائدة في السوق .

٣. ان دخول منظمات جديدة في السوق ليس مؤشرا علي ضرورة انخفاض مبيعات انصبة بعض المنظمات في السوق .

٤. ان انخفاض نصيب المنظمة في السوق قد يرجع الي سياسة متعمدة من جانب المنظمة عندما تري ان ذلك سوف يرفع من مستوي ارباحها .

٥. ان انخفاض مبيعات المنظمة مع ثبات نصيبها في السوق قد يرجع الي عوامل بيئية خارجية اثرت علي مبيعات الصناعة ككل بينما انخفاض نصيبها النسبي من السوق قد يكون مؤشرا لنواحي القصور من جانبها .

---

(١) د.محي الدين الازهري – ادارة النشاط التسويقي – مرجع سبق ذكرة ص ٥٤٣.

(*) يقصد بالحصة السوقية نسبة المبيعات التي تحققها المنظمة الي المبيعات الكلية التي تنتمي اليها المنظمة .

هذا ومن المفضل عند تحليل نصيب المنظمة من السوق ان يتم ذلك وفقا للمراحل الاربعة التالية :

أ- حساب الحصة السوقية الكلية :

وتقاس تلك الحصة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{الحصة السوقية الكلية} = \frac{\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

وعند استخدام هذة المعادلة يجب مراعاة الآتي :

- التحديد الدقيق لمفهوم الصناعة الكلية والتي سوف يتم علي اساسها مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة.
- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها.
- تحديد اذا كان المبيعات تقاس بالقيمة او بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية .

ب- حساب الحصة السوقية داخل السوق المستهدف :

وهنا ينبغي ان تسعي المنظمة الي تحقيق نصيب كبير من مبيعات هذا السوق بشكل اجمالي ثم تضيف خطوط انتاج جديدة او مناطق معينة لكي تزيد من نصيبها من السوق الاجمالي وتحسب هذة الحصة من خلال اجراء مقارنة بين المبيعات المنتظرة للمنظمة في هذا السوق المستهدف بالمبيعات الخاصة بالصناعة ككل فمثلا اذا كانت المنظمة تقوم بانتاج سيارات مرسيدس فقط فان عليها ان تقارن مبيعاتها هذا النوع بمبيعات جميع المنظمات التي تقوم بانتاج مختلف انواع السيارات التي تخدم نفس السوق .

ج- حساب الحصة السوقية مع كبار المنظمات المنافسة :

وتقاس هذة الحصة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المنظمة المنافسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات اعلي ثلاث منظمات في نفس الصناعة لنفس الفترة الزمنية}} \times ١٠٠$$

وبصفة عامة اذا زادت الحصة السوقية النسبية عن ٣٣% يمكن اعتبار هذة المنظمة من المنظمات القوية في الصناعة .

د- حساب الحصة السوقية مع المنظمة القائدة :

وهنا تقوم بعض المنظمات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المنظمة القائدة في الصناعة وكلما اقتربت تلك النسبة من ١٠٠% كلما كان ذلك يعني اتجاة المنظمة للحصول علي مركز قيادي داخل الصناعة .

تحليل المتغيرات في الحصة السوقية [١] :

يمكن تحليل العناصر والمتغيرات التي تؤثر بالزيادة او النقص علي الحصة السوقية وكذا تحديد العناصر المؤثرة علي هذة الحصة من خلال المعادلة الآتية :

قوة الحصة السوقية الكلية للمنظمة = نسبة عدد المقدمين علي سلعة المنظمة x مدي ولاء هؤلاء المشترين x مدي نوعية هؤلاء المشترين x مدي افضلية السعر .

---

(١) د.محي الدين الازهري – مرجع سبق ذكرة ص ٥٤٤ .

حيث :

$$\text{نسبة عدد المقدمين علي سلعة المنظمة} = \frac{\text{عدد المشترين الذين يشتروا سلعة المنظمة}}{\text{اجمالي عدد المشترين لهذة السلعة من كافة المنظمات}}$$

$$\text{مدي ولاء المشترين} = \frac{\text{اجمالي مشتريات هؤلاء المشترين}}{\text{اجمالي مشتريات كافة المستهلكين من كافة المنظمات}}$$

$$\text{مدي نوعية المشترين} = \frac{\text{حجم مشتريات المتوسط من المنظمة}}{\text{حجم مشتريات المستهلك المتوسط من المنظمة المتوسطه}}$$

$$\text{مدي افضلية السعر} = \frac{\text{متوسط السعر الذي تتقاضاة المنظمة}}{\text{متوسط السعر السائد في السوق بواسطة كافة المنظمات}}$$

تدريب :

اذا كان موقف الشركة (x) في بداية الفترة التخطيطية علي النحو التالي :

- عدد المقدمين علي سلعة المنظمة ٦٠ %
- مدي ولاء المشترين ٥٠ %
- مدي نوعية المشترين ٨٠ %
- مدي افضلية السعر ١٢٥ %

وفي نهاية الفترة التخطيطية كانت العناصر السابقة علي النحو التالي : (٥٥% ، ٥٠% ، ٧٥% ، ١٣٠%) فما هو موقف الحصة السوقية في الحالتين وما هي اسباب التغير في الحصة السوقية ؟

الحـــل :

- قوة الحصة السوقية في بداية الفترة التخطيطية =٦٠% x ٥٠% x ٨٠% x ١٢٥% = (٣٠ %)
- قوة الحصة السوقية في نهاية الفترة التخطيطية = ٥٥% x ٥٠% x ٧٥% x ١٣٠ % = (٢٧ %)

اذن هناك انخفاض قد حدث في قوة الحصة السوقية وذلك كنتيجة لفقدان بعض العملاء (٦٠% ←— ٥٥%) ولا سيما من هؤلاء الذين يتصفون بكونهم من كبار المشترين .

III. التحليل غير المالي :

حيث لا تركز الرقابة التسويقية علي التحليل المالي فقط بل يمكن التركيز علي بعض النواحي الغير مالية واستخدامها كقاعدة واساس للرقابة مثل :

العدد الاجمالي لدوران العاملين في مجال التسويق =

$$\frac{\text{عدد الافراد الذين تم تعيينهم + عدد الافراد تاركي العمل خلال نفس الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل غياب العاملين في مجال التسويق} = \frac{\text{مجموع ايام الغياب}}{\text{اجمالي عدد ساعات الغياب}}$$

وكذا فانة يمكن الاعتماد علي معدل شكاوي العملاء كمؤشر لحالات عدم الرضا ويتم حسابة علي النحو التالي :

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = \frac{\text{عدد الشكاوي المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد العملاء خلال نفس الفترة}}$$

خامسا : القيام بالفعل التصحيحي عند الضرورة :

وهنا نقول انة اذا لم يحدث التطابق بين النتائج الفعلية وبين ما تم تقديرة مسبقا فانة يتم اتخاذ واحد من الاجرائين التاليين :

١. تعديل الاهداف وفقا للمعلومات الجديدة فاذا انحرفت المبيعات عن المقدار المقرر لها بسبب الظروف البيئية غير المتوقعة او بسبب ضعف التخطيط فالاجراء الواجب اتخاذة هو تعديل الاهداف .

٢. اجراء فعل تصحيحي حيث انة اذا كان مستوي أداء الانشطة التسويقية اقل مما هو مقرر مع ان الاهداف من النوع الممكن تحقيقة فهنا لابد من اتخاذ اجراء تصحيحي وذلك بالاعتماد علي نتائج التحليل السببي التي حددت اسباب ومكونات المشكلة .

هذا مع ملاحظة ان الفعل التصحيحي السريع يساعد في منع تنامي وتراكم الاخطاء حيث ان آلية الرقابة التسويقية الجيدة تنعدم كفائتها وفعاليتها اذا لم يتم القيام بالفعل التصحيحي في الوقت المناسب هذا مع التاكيد علي ان الفعل التصحيحي قد يتناول واحد او اكثر من المحاولات الآتية :

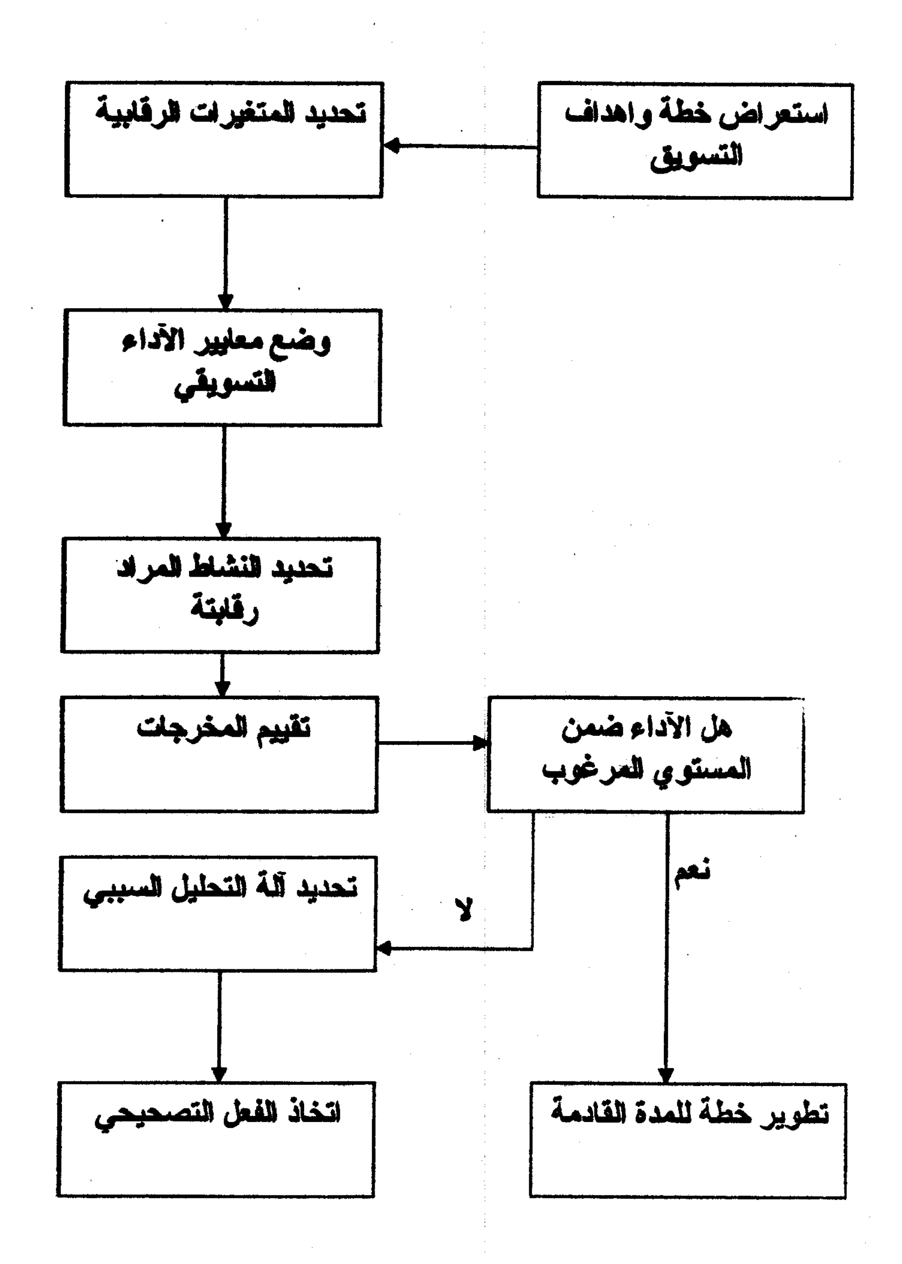
- اجراء تعديلات علي السياسات والاهداف.
- اجراء تعديلات علي نظم اختيار وتدريب العاملين .
- اجراء تعديلات علي بعض اجزاء النظام التسويقي .

سادسا : الاتصالات و التغذية العكسية :

ان العملية الرقابية يتوقف نجاحها ومدي فاعليتها علي نظام فاعل للاتصالات والتغذية العكسية ففي كل مرحلة من مراحل عملية الرقابة التسويقية يلعب نظام الاتصالات دورا فاعلا في ايصال التعليمات والبيانات والمعلومات اللازمة في الوقت

المناسب وبالشكل الملائم كما يجب ان يوفر ذلك النظام للادارة التسويقية القدرة المانعة اي القدرة علي التنبؤ بالمشكلات التسويقية قبل وقوعها ويوضح الشكل التالي خطوات عملية الرقابة التسويقية السابق شرحها .

شكل رقم (٥٦)
خطوات عملية الرقابة التسويقية



نتائج الرقابة التسويقية :

ان النتائج الناجمة عن عملية الرقابة التسويقية تنقسم الي :

١. تاثيرات علي العاملين في المجال التسويقي وهذة التاثيرات قد تكون نفسية مثل الاجهاد وضغوط العمل باعراضة المختلفة او قد تتعلق بادراك الدور (الغموض، الصراع) او نتائج سلوكية (حسن او غير حسن وظيفيا) او نتائج متعلقة بأداء الفرد .

٢. تاثيرات في الوحدة التسويقية وهذة يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المقاييس التي سياتي ذكرها فيما بعد .

انواع الرقابة التسويقية :

تتعدد انواع الرقابة التسويقية بحسب المجال الذي ينظر منة اليها وفيما يلي اهم تلك الانواع :

- **التقسيم الاول :**

أ- الرقابة الاستراتيجية [١]:

وهي التي تركز علي القضايا الكبيرة وتطلب تغيرات مؤثرة في البيئة الخارجية وفي اعمال المنافسين وخططهم وفي الادراكات التي يحملها العملاء عن المنظمة وفي نقاط القوة والضعف للمنظمة وفي الاتجاهات الواسعة لأداء المنظمة وهذة المعلومات تعد بمثابة مدخلات مهمة لعملية التخطيط الاستراتيجي كما يجب الملاحظة ان هذا النوع من الرقابة يجب ان يتم علي فترات زمنية محددة .

---

(١) د.هاني حامد الضمور – تسويق الخدمات - مرجع سبق ذكرة ص ٤١٧.

ب- الرقابة التكتيكية[1] :

وهي تلك النظم الرقابية التي تتطلب تطوير انظمة للمراقبة المستمرة لبرامج الأداء لتحقيق الاهداف اليومية للخطة الاستراتيجية لتصحيح اي آداء غير مرغوب هذا ويلاحظ ان الرقابة التكتيكية يجب ان تتم في اطار من الرقابة الاستراتيجية بينما تركز الرقابة الاستراتيجية علي الامد الطويل نجد ان الرقابة التكتيكية تركز علي الامد الطويل او القصير .

• التقسيم الثاني :

ج- الرقابة السابقة :

ويقصد بها الرقابة التنبؤية اي التي تستخدم في التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل وذلك بقصد الاستعداد لمواجهتها من خلال اقتراح بدائل التصرف الممكنه لمواجهة هذة المشكلات ويعتمد النشاط الرقابي هنا علي نظم المعلومات الادارية والحاسبات الالكترونية .

د- الرقابة اللاحقة :

وهي الرقابة التاريخية والتي تنصب علي عملية المقارنة بين الآداء الفعلي والآداء المخطط مسبقا وذلك في ضوء البيانات التي تم تجميعها عن جوانب الآداء المختلفة للنشاط التسويقي وتستخدم عادة الميزانيات العمومية وقوائم التكاليف والقوائم المالية .

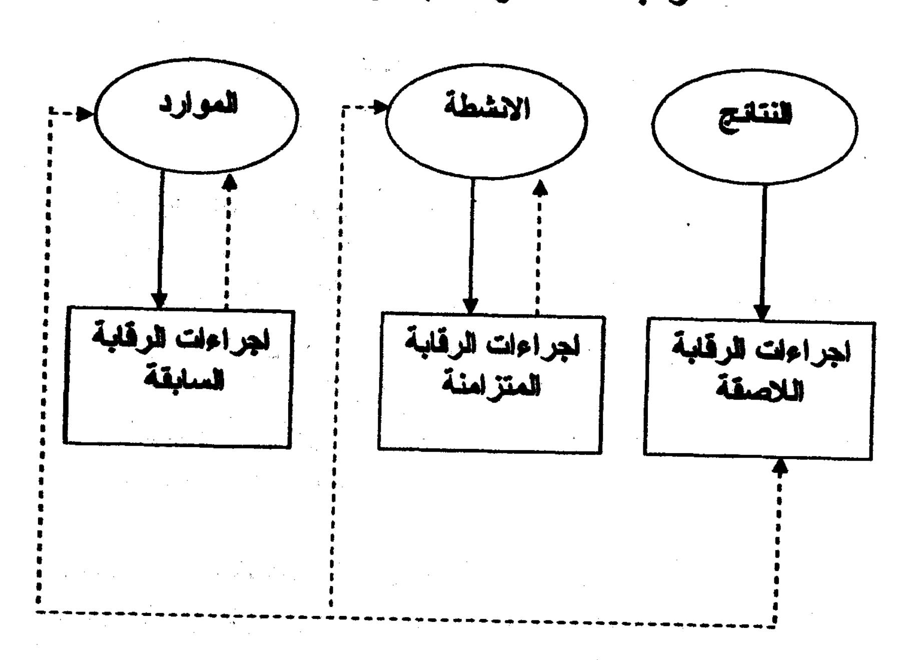
---

(١) د.هاني حامد الغمور – تسويق الخدمات - مرجع سبق ذكرة ص ٤١٧.

ه- الرقابة المتلاحقة (المتزامنة) :

وهي تلك العمليات الرقابية التي تتم اثناء تنفيذ العمليات والانشطة التسويقية ويكون التركيز في هذا النوع من الرقابة علي آداء المرؤسين وتعتمد الرقابة هنا علي تقارير آداء العاملين هذا ويوضح الشكل التالي التكامل بين الانواع الثلاثة السابقة للرقابة :

شكل رقم (٥٧)
الرقابة اللاحقة و السابقة و المتزامنة



• **التقسيم الثالث :**

و- الرقابة علي مستوي الافراد :

وتتمثل في تلك النظم الرقابية التي توضح درجة كفاءة الفرد في آداء عملة وهي تعتمد علي تقارير الكفاءة التي تعد عن طريق الرؤساء في مختلف الادارات والاقسام والوحدات الادارية والفنية .

ز- الرقابة علي الانشطة :

حيث تتولجد انواع من النظم الرقابية بحسب وظائف المنظمة فهناك الرقابة علي النظام التسويقي ولخري علي النظام الانتاجي وثالثة علي نظام الافراد ....

ح- الرقابة علي مستوي المنظمة:

وهنا نجد ان هناك انواع من النظم الرقابية التي تقوم بها الادارة العليا للتاكد من تحقيق الآداء الكلي للمنظمة ومدي الوصول الي اهدافها الاستراتيجية وهذا النوع من الرقابة قد يترتب علية العديد من الاجراءات مثل اعادة الهيكلة التنظيمية ولجراء تعديلات في نظم الاتصالات بالبيئة الداخلية والخارجية .

ومما تجدر ملاحظتة هنا ان هذة النظم الرقابية الثلاثة يمكن ان تسير بشكل متوازي اي ان تتم جميعا في وقت واحد كما يمكن ان تتم بشكل تصاعدي بدء من الرقابة علي الافراد ثم الانشطة ثم المنظمة ككل .

- **التقسيم الرابع :**

ط- الرقابة علي الخطة السنوية :

وذلك من خلال مطابقة نتائج الاعمال التي تحققت بالخطة الموضوعة سابقا .

ي- الرقابة علي الارباح :

وتفيد هذة الرقابة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال تحديد مساهمة انشطة المنظمة في تحقيق هدف الربح .

ك- الرقابة علي الفعالية :

وذلك من خلال قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بمدخلاتة .

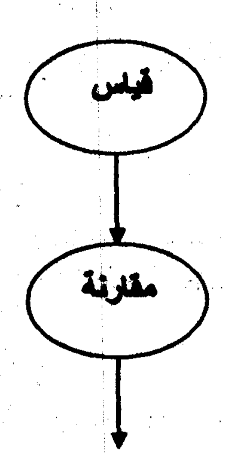
اهداف النظام الرقابي التسويقي :

ان الهدف الرئيسي للنظام الرقابي التسويقي يتمثل في تحقيق التوازن الحركي للمنظمة في كل من الاجل القصير والأجل الطويل وذلك من خلال مكونين اساسين هما :

أ. مكون الضبط :

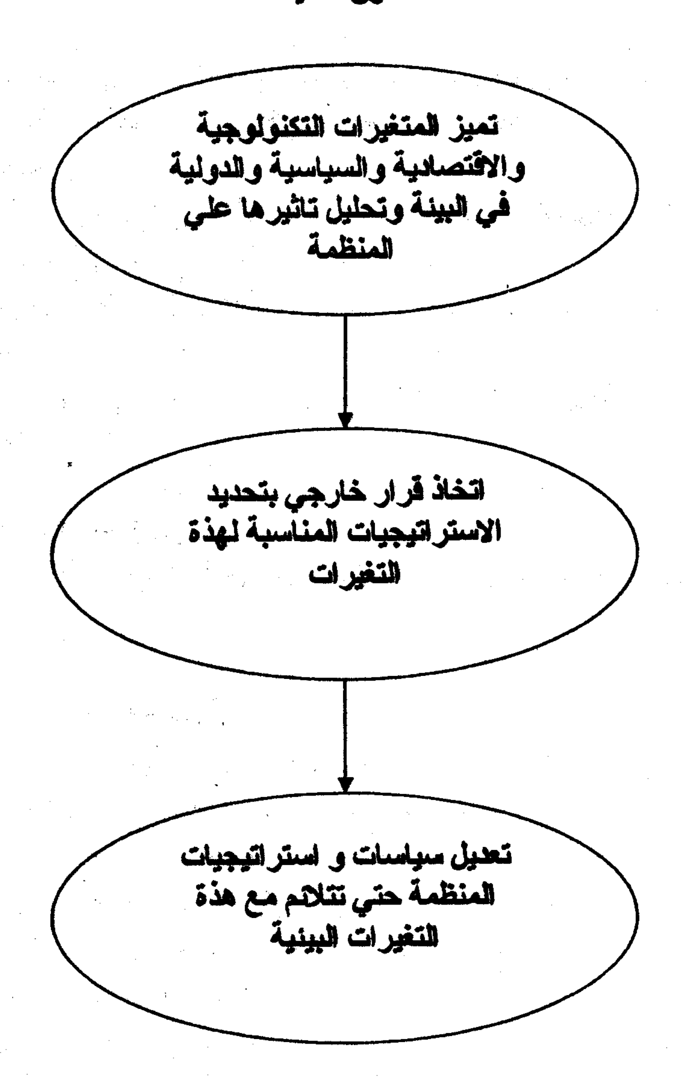
ويعني ضبط التنفيذ في الاجل القصير بين التدفق المادي وتدفق المعلومات من خلال العناصر الموضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (٥٨)
مكون الضبط



ب. مكون التكيف :
ويعني احداث نوع من الملائمة بين التدفق المادي مع تدفق المعلومات الواردة الي المنظمة من التغيرات البيئية وذلك من خلال العناصر الموضحة بالشكل التالي :

شكل رقم (٥٩)
مكون التكيف



هذا بخصوص الهدف الرئيسي اما بالنسبة للاهداف الفرعية فتتمثل اهم تلك الاهداف فيما يلي :

١. تقييم المديرين للتاكد من مستوي كفاءتهم وحسن سلوكياتهم .
٢. اكتشاف الاخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها .
٣. التاكد من توافر الانسجام بين مختلف الانشطة والوظائف التسويقية واتجاهها نحو الهدف الرئيسي .
٤. التعرف علي المشكلات والعقبات التي تعترض سير العمل التنفيذي .
٥. التاكد من ان القوانين واللوائح والاجراءات مطبقة تماما بغير اخلال .

مجالات الرقابة التسويقيه :

هناك مجالات مهمة ينبغي ان تركز عليها عملية الرقابة التسويقية منها :

١ - قياس رضا المستهلك :

يري (Dickson)[1] ان رضا المستهلك هو مقياس الرقابة التسويقية الرئيسي للمخرجات التسويقية وان انخفاض مؤشر رضا المستهلك او عدم تنامية بمعدل المنافسين يضع المنظمة في ورطة كبيرة وفي البداية من الضروري ان نعرف المقصود من مصطلح الرضا حيث انة حالة او وضع يشعر بة الفرد عند قيامة بأداء معين استطاع بواسطتة اشباع توقعاتة وبالتالي فان الرضا هنا هو دالة للمستويات نسبية من التوقعات والاداء المدرك كما ان درجة الرضا تعتمد علي الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاتة وبين الآداء الفعلي

---

(1)Dickson ,peter R., marketing management (seaharper drive ,Orlando :Harcourt brace and company ,1997) p.112 .

ولكي نفهم الرضا يجب ان نفهم كيف يحدد المستهلك توقعاتة فالتوقعات يتم تحديدها علي اساس الخبرة السابقة في نفس الظروف والمواقف كما ان الرقابة علي الرضا يمكنها ان تساعد الادارة وخاصة اذا كانت الجودة الكلية هي الجزء الاساسي لاستراتيجيتها ولكن ينبغي التبين بان رضا المستهلك وعلي الرغم من اهميتة من الصعب قياسة من قبل المنظمة [1].

٢- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة والمعدلة من المنتجات الكلية (NPR) :

حيث تعد هذة النسبة (NPR) واحدة من اهم مقايس المخرجات التسويقية (الارباح / رضا المستهلك / NPR) حيث توضح هذة النسبة مدي قدرة المنظمة ونجاحها في التكيف واعادة صياغة نفسها وتقديم منتجات جديدة للسوق كما قد تكشف نفس هذة النسبة عن عجز الادارة وفشلها وعدم قدرتها علي الثبات بمنتجاتها في السوق اي ان مؤشر (NPR) يستخدم لقياس مدي قدرة المنظمة علي تقديم المنتجات الابتكارية او تقليد منتجات قائمة بالسوق والمنظمات الناجحة لا تقل فيها النسبة عن ٢٠% بمؤشر(NPR) [2].

مكونات وعناصر الرقابة التسويقية :

ان عملية الرقابة التسويقية تتكون من العناصر الرئيسية الثلاثة التالية :

---

(١) د.هاني حامد الغمور – تسويق الخدمات – مرجع سبق ذكرة ص ٤٢٠.
(٢) د يوسف ابو فارة –التدقيق التسويقي – مرجع سبق ذكرة ص ٢٠٩.

اولا : المعايير الرقابية وهي تلك المؤشرات التي يجب استخراجها ومقارنتها لقياس وتقييم ماهو مطلوب قياسة وتحليلة وتصميمية او هي الادوات التي يتم بها او من خلالها قياس وتقييم ما هو مطلوب قياسة وقد سبق التعرض لذلك في الصفحات السابقة من الفصل .

ثانيا : القيام بعملية القياس والتحليل ومعرفة الانحرافات واسبابها وهذا يقضي تحديدا:-

أ- كيف سيتم القياس ...؟

- هل القياس شامل نتائج الانشطة والعمليات ...؟
- ام سيكون القياس علي اساس الفنيات ....؟

ب- متي سيتم القياس ..؟

- هل سيتم القياس قبل القيام بالآداء وذلك من خلال توقع تاريخ الانحراف بناء علي المعلومات المتاحة ...؟
- ام سيتم القياس اثناء الآداء مثل قياس مستوي رضا العملاء .
- مع ملاحظة ان هناك ايضا قياس لبعض الانشطة بعد الآداء مثل القياس الذي ياخذ شكل القوائم المالية التي تعد بعد الانتهاء من عمليات معينة .

ج- ما هي ادوات القياس ...؟

١. هل سيتم الاعتماد علي الملاحظة الشخصية حيث يستدعي الامر تواجد المدير في مواقع العمل لمتابعة كيفية التنفيذ والنتائج التي تحققت وفي ضوء تلك النتائج يتم تقييم الآداء لتحديد النقاط الايجابية والسلبية ومعالجتها في الوقت المناسب مع ملاحظة ان تكون العوامل التي سيتم تقييمها مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها.

٢. ام سيتم الاعتماد علي تقارير تقييم العملاء وهذة التقارير قد تكون دورية تعد علي فترات زمنية محددة وقد تكون تقارير طارئة تعد عند الطلب كما قد تكون تقارير تحليلية تفسر اسباب ظهور نتائج معينة او قد تكون تقارير اخبارية تؤكد النتائج دون تفسير.

٣. ام سيتم الاعتماد علي القوائم المالية والتي تتمثل في :

أ. **الميزانيات العمومية** والتي تظهر المركز المالي في لحظة معينة ويفضل المقارنة بين الميزانيات العمومية لعدة سنوات حتي يمكن استخدام تلك الميزانيات كوسيلة رقابية .

ب. **قائمة الارباح والخسائر** حيث انة من خلال فحص تلك القائمة لعدة سنوات متلاحقة يمكن التعرف علي الاتجاة الحقيقي للمصروفات والايرادات .

ج. **قائمة التدفق النقدي** والتي تظهر التدفقات النقدية الواردة والصادرة خلال فترة زمنية معينة وبالتالي معرفة العجز الذي يحدث في بعض الفترات ومحاولة تجنب حدوثة .

د. **الموازنات التخطيطية** والتي تعد عن بعض انواع الخطط " خطة المبيعات- الانتاج- الشراء..." ويعبر عنها كميا وهي بصيغة عامة تعتبر بمثابة تقدير نقدي لما يتوقع انفاقة والحصول علية من ايرادات خلال فترة زمنية مقبلة وتتم المقارنة بين تلك الموازنات التخطيطية وما تم انفاقة والحصول علية بالفعل لتحديد الانحرافات بين ما كان مقدرا وما حدث بالفعل .

ه. **ام سيتم الاعتماد علي النسب المالية** حيث تعطي هذة النسب دلالة رقابية مختلفة لمدير التسويق فهي تعكس الاضواء علي نقاط القوة والضعف في الاسواق ولبعض السلع ولبعض المناطق وفيما يلي بعض هذة النسب (١) :

---

(١) د.فريد النجار – ادارة منظومات التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٤٩٤ .

$$\text{الرقم القياسي للديون المعدومة} = \frac{\text{اوراق القبض المعدومة حاليا}}{\text{اوراق القبض المعروفة سابقا}} \times ١٠٠$$

ويستخدم هذا الرقم للرقابة علي المبيعات الآجلة وليست المسموح بها لاوراق القبض في المنظمة ككل وفي كل منطقة بيع ولكل صنف ولكل رجل بيع .

$$\text{معدل دوران اوراق القبض} = \frac{\text{حجم المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط اوراق القبض المتاخرة عن الدفع}}$$

$$\text{نسبة المبيعات الآجلة للمبيعات الكلية} = \frac{\text{المبيعات الآجلة لفترة ما}}{\text{المبيعات الكلية لنفس الفترة}}$$

$$\text{نسبة الرفض} = \frac{\text{عدد الطلبات المرفوضة}}{\text{حجم المبعات المحققة}}$$

$$\text{النسبة التسويقية الجارية} = \frac{\text{الاصول المشغلة في التسويق (الجارية)}}{\text{الخصوم الجارية في النظام التسويقي}}$$

$$\text{- نسبة اختبار السيولة} = \frac{\text{الاصول السريعة}}{\text{الخصوم السريعة}}$$

$$\text{نسبة النشاط التسويقي (معدل دوران البضاعة)} = \frac{\text{تكلفة السلع المباعة}}{\text{تكلفة المخزون}}$$

$$\text{نسبة الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}}$$

$$\text{نسبة التشغيل التسويقي (المجهودات التسويقية)} = \frac{\text{المبيعات الصافية}}{\text{تكاليف التسويق}}$$

$$\text{نسبة مبيعات كل منطقة} = \frac{\text{مبيعات المنطقة الواحدة}}{\text{المبيعات الكلية}}$$

$$\text{نسبة المبيعات المتوسطة لكل بائع} = \frac{\text{المبيعات الكلية}}{\text{عدد البائعين}}$$

٤. ام سيتم الاعتماد علي اسلوب الادارة بالاهداف والذي يعني ببساطة عقد اتفاق بين الرئيس والمرؤسين علي مجموعة من النتائج التي ينبغي انجازها والادارة بالاهداف تكون :

- موجهة نحو النتائج وبالتالي فهي تحدد من يفعل ماذا ومتي .....؟
- انها تعمل بشكل افضل عندما يشارك العاملون في صنع الاهداف .

٥. ام سيتم الاعتماد علي مصفوفة المتغيرات حيث يتم قياس الأداء التسويقي من خلال اعداد مصفوفة تحتوي علي المتغيرات المستقلة والتابعة والتي ترتبط بانجاز النشاط التسويقي وتعكس علاقاتها ونتائجها مدي الفعالية في الانجاز هذا مع ملاحظة ان نتائج حساب العلاقة بين المتغيرات التي تحتويها المصفوفة يجب مقارنتها افقيا وراسيا حتي يمكن الحكم علي مدي تقدم او تخلف الأداء التسويقي للمنظمة وفيما يلي شكلا توضيحيا لهذا المضمون[١] :

(١) د.عبد السلام ابو قحف – التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٩٠٦ـ ٩١٠

شكل رقم (٦٠)
مصفوفة المتغيرات

مصفوفة المتغيرات						
نواتج						
ن	ك م	ر	...	...	...	مدخلات
ن م+ع ر ن م+م ع ن م+ت ج ن م+ت ز ن م+ت د ن م+ت ع						ع ر م ع ت ج ت ز ت د ت ع

(١) متغيرات تابعة						متغيرات مستقلة
	اجمالي قيمة المبيعات	صافي الربح	اجمالي المصروفات التسويقية			(٢)
			(١)+(٢)			عدد الاسواق عدد السلع عدد العملاء الأقسام التسويقية عدد المناطق الجغرافية

حيث ان :-

ن م = قيمة المبيعات
ك م = كمية المبيعات
ر = حجم الارباح
ع = عدد رجال البيع
م ع = ميزانية الاعلان
ت ج = عدد تجار الجملة
ت ز = عدد تجار التجزئة
ت د = تكاليف دعاية

اتخاذ الاجراءات التصحيحية :

بناء علي المقارنات التي تمت بين الآداء الفعلي والآداء المستهدف يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية وهي اما تكون :

- اجراءات عاجلة تهتم باعادة الامر الي حالتة الطبيعية وتعويض التاخير .
- اجراءات اساسية تهتم بمعرفة الاهداف الحقيقية التي ادت الي حدوث الانحرافات واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع حدوثها .

مراجعة النشاط التسويقي :

يقصد بالمراجعة التسويقية " اختبار المركز التسويقي للمنظمة وقياس درجة تحقيق الاهداف التسويقية ويقيم الآداء والنتائج ووسائل الرقابة علي تنفيذ الخطة " (١)

(١) د.فريد النجار – ادارة منظومات التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٤٥٩.

كما يمكن القول ان المراجعة التسويقية هي " اسلوب اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة واهداف واستراتيجيات وانشطة المنظمة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الولجبة لتحسين الآداء التسويقي للمنظمة " [1] وكذلك عرفتها المراجع التسويقية علي انها " الفحص الاداري الشامل والمنهجي والحيادي والمستمر للبيئة والتنظيم والنظم والانتاجية والوظائف التسويقية بالمنظمة من ناحية وللاهداف والسياسات الاستراتيجية للمشروع من ناحية اخري وذلك بهدف التاكد من

مدي تناسقها وملائمتها لتحقيق كفاية النشاط التسويقي بشكل عام وتحقيق اهداف المنظمة بشكل خاص " [2] .

- كما يعرف(wild) المراجعة التسويقية علي انها " تقييم ومراجعة نظامية نقدية غير متحيزة لجميع انشطة التسويق فيما يتعلق بالاهداف والسياسات والافتراضات التي قامت عليها وكذلك التنظيم والافراد والاساليب والاجراءات التي تستخدم في تنفيذ السياسات وبلوغ الاهداف " [3] .
- وعرف (bell) المراجعة التسويقية بانها " لختبار نظامي وشامل لمركز المنظمة السوقي " [4]
- اما (kotler) فقد عرفها علي انها " لختبارشامل مستقل نظامي دوري للبيئة التسويقية للمنظمة والاهداف التسويقية والاستراتيجيات والانشطة التسويقية ومن خلالة يتم تحديد وتشخيص مجالات المشكلات والفرص ووضع خطة عملية مقترحة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة [5] .

---

(١) د.محمد فريد الصحن – مبادىء التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٥٩٣.
(٢) د.محي الدين الازهري – ادارة النشاط التسويقي – مرجع سبق ذكرة ص ٥٧٦.
3- wild , frazer B., and Richard F. vacil "performance auitsdirectors " Harvard buiness review , july 1972,pp 112-116 .
4- bell , martin L., marketing : concepts & strategies (boston : Houghton Mifflin ,1979) . p 114 .
5- kotler ,Philip and Roberta N.clarke ,marketing for health care organization (Englewood cliffs, new jersey : prentice – hall inc 1987).

ونحن من جانبنا نري ان المراجعة التسويقية هي ببساطة احد ادوات التحليل السلبي (مثل تكلفة التسويق وتحليل الحصة السوقيةوالرقابة غير المالية) غير انة اوسع واشمل من تلك الادوات لانها تجمع ما بين التقارير المالية والغير مالية وهى تصمم لتساعد الادارة علي تخصيص موارد التسويق بكفاءة وتحقيق الاهداف التسويقية بفاعلية(*).

خصائص المراجعة التسويقية :

تتميز المراجعة التسويقية باربع خصائص اساسية هي (1) :

١- الشمولية :
بمعني ان الفحص التسويقي يجب ان يشمل كافة الانشطة والعمليات التسويقية فالمراجعة هنا ليست مراجعة راسية ولكنها مراجعة افقية متكاملة .

٢- المنهجية :
بمعني ان المراجعة تتم وفقا لمنهج معين ومحدد حيث يتم تحديد ماهو مطلوب مراجعتة واين وكيف ومتي وذلك بما يضمن التحليل السليم للنتائج ومن ثم التشخيص واتخاذ الاجراءات الصحيحية .

٣- الحيادية :
بمعني ان الجهة التي تقوم بعملية المراجعة التسويقية يجب ان تتسم بالحيادية سواء كانت تلك الجهة من داخل المنظمة - علي ان تكون من خارج العاملين في مجال التسويق- او من خارج المنظمة وعادة ما يفضل اللجوء الي جهة خارجية لضمان توافر الحيادة والاستقلالية .

---

(١) د.محي الدين الازهري – ادارة النشاط التسويقي – مرجع سبق ذكرة ص ٥٧٧.
(*) يقصد بالفاعلية هنا مدي تحقيق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات او المخرجات اما الكفاءة التسويقية فانة يتم حسابها بعد معرفة درجة تحقيق معايير الأداء خاصة بالانتاجية التسويقية .

٤- الدورية :

وهنا ننصح بان لا تنتظر المنظمة وقوع المشكلة ثم القيام بعملية الفحص ولكن بفضل ان يتم ذلك الفحص بشكل دوري ومستمر .

اهمية المراجعة التسويقية [1] :

١. ان المراجعة التسويقية تحقق للمنظمة رؤية واسعة شاملة داخليا وخارجيا .
٢. تساعد المراجعة التسويقية المنظمات في تعزيز تنسيق انشطتها التسويقية وتحديث استراتيجيتها قبل ان يحطم التقادم نجاحها .
٣. تساعد المراجعة التسويقية في تقديم المقترحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المقبلة .
٤. تمكن المراجعة التسويقية من التعرف علي عوامل الضعف التي قد تعاني منها المنظمة وذلك من خلال القيام بمراجعة استراتيجيتها التسويقية ومقارنتها باستراتيجيات المنافسين وتحليل درجة الاتساق والتطابق الداخلي بين انشطة التسويق وبين وظيفة التسويق والوظائف الاخري .
٥. تمكن المراجعة التسويقية من تقييم السلوك والممارسات السابقة والحالية للانشطة التسويقية وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة مستقبلا .
٦. تمكن المراجعة التسويقية من تحديد التصرفات اللازمة لمواجهة انحرافات الآداء التسويقي كما انها الآداة المناسبة لرصد الفرص والتهديدات التسويقية .

1- grashof ,jone F., "conducting and using amarketing audit " in readings in basice marketing , by Jerome McCarthy (Homewood ,illionis: Richard D.irwin inc ., 1972) pp.500-511.

اهداف المراجعة التسويقية[1] :

١. تقييم اجراءات التخطيط التسويقي والرقابة التسويقية .
٢. تحديد التغيرات البيئية التي تحتاج الي اعادة النظر في تقدير الفرص التسويقية .
٣. تقديم وصف دقيق للارباح المتوقعة من المنتجات المختلفة والقطاعات السوقية المتباينة.
٤. تحديد رسالة المنظمة عندما تتقادم رسالتها السابقة وتصبح غير ممكنة .
٥. تقييم استراتيجيات التسويق للكشف عن مدي وجود افعال لخري ينبغي ان تنفذ لتزيد الربحية .
٦. دعم وتعزيز عملية التقييم واتخاذ القرارات من خلال جمع البيانات عن تطورات البيئة والمنافسين والمستهلكين والتي من المتوقع ان تؤثر في استراتيجيات التسويق .
٧. التوجية الصحيح للمنظمات بما يكفل عدم عدم اتخاذها قرارات غير سليمة .
٨. تطوير قدرات المنظمة علي تقديم المنتجات التي تلبي حاجة المستهلك ورغباتة .

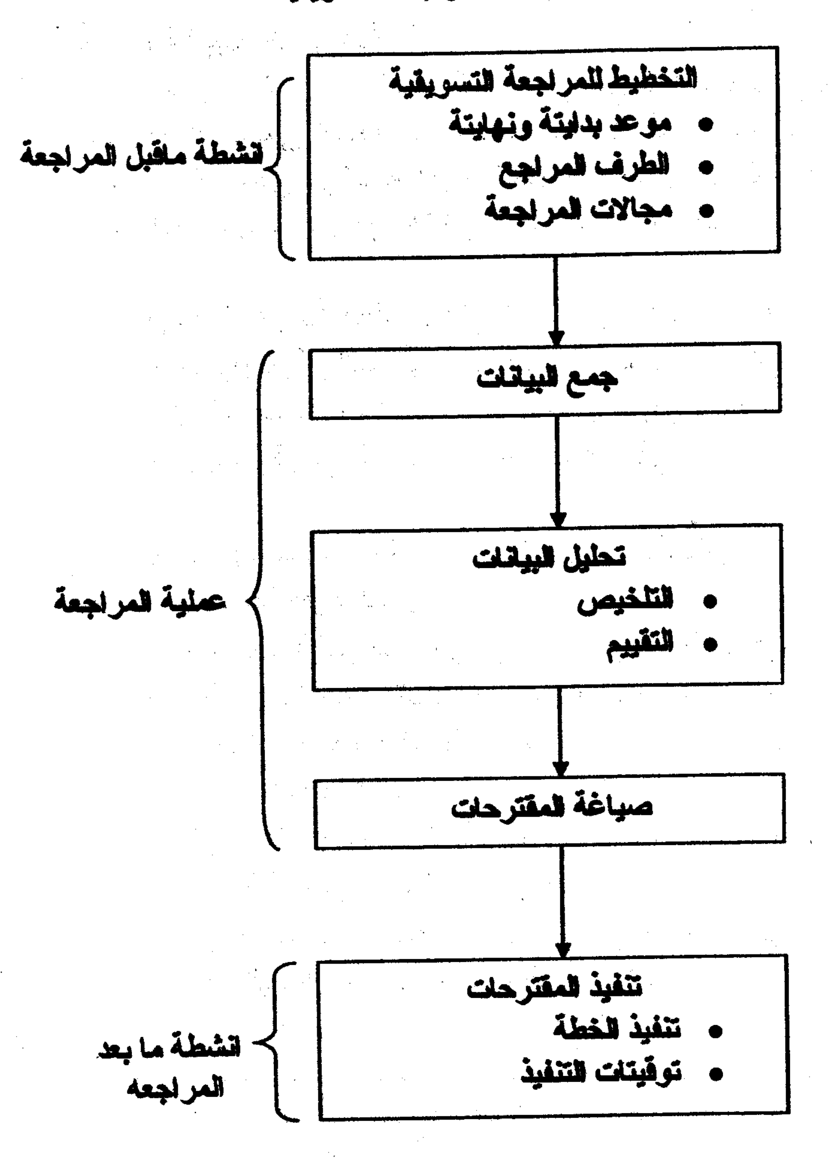
اجراءات المراجعة التسويقية :

تتكون اجراءات المراجعة من خمس خطوات هي:
١. مرحلة التخطيط للمراجعة (متي ستتم المراجعة ؟ ومن يقوم بها ؟ وما هي مجالاتها ..؟)
٢. مرحلة جمع البيانات .
٣. مرحلة تحليل البيانات .
٤. مرحلة صياغة المقترحات
٥. مرحلة تنفيذ المقترحات .

1- Rosenberg , lary J., marketing (Englewood chits new jersey : prentice –hall ,inc ., 1991) pp 12-15 .

يوضح الشكل التالي هذة المراحل :

شكل رقم (٦١)
مراحل عملية المراجعة التسويقية



مجالات المراجعة التسويقية :

ان نظام المراجعة التسويقية يقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة للمنظمة وهذة المجالات هي :

اولا : مراجعة البيئة التسويقية :

من المعروف ان البيئة التسويقية تنقسم الي بيئة داخلية واخري خارجية لذا ينبغي التنبية من البداية علي ان المراجعة التسويقية تنصب فقط علي مراجعة البيئة الخارجية دون الداخلية كما ان البيئة الخارجية تنقسم بدورها الي قسمين رئيسيين هما :

أ- البيئة الخارجية العامة والتي تتمثل في التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ومراجعة تلك البيئة يطور من امكانيات المنظمة في التعامل مع التغيرات البيئية السريعة وفق طرق متعددة فهو يساعد علي [1]:

- تزويد صناع القرار الاستراتيجي بالتحفيز العقلي في صناعة القرارات .
- يعد وسيلة للتواصل في تزويد المدير بقاعدة ثقافية واسعة.
- تطوير وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدي المستهلكن باظهار حساسية المنظمة للتغرات البيئية وقدرتها العالية علي الاستجابة لها .
- تزويد المنظمة باشارات مبكرة عن مشكلات وتهديدات موشكة الحدوث وبالتالي ادراكها.
- يزود المنظمة بقاعدة معلومات نوعية وموضوعية عن عن البيئة يستخدمها صناع القرار الاستراتيجي .

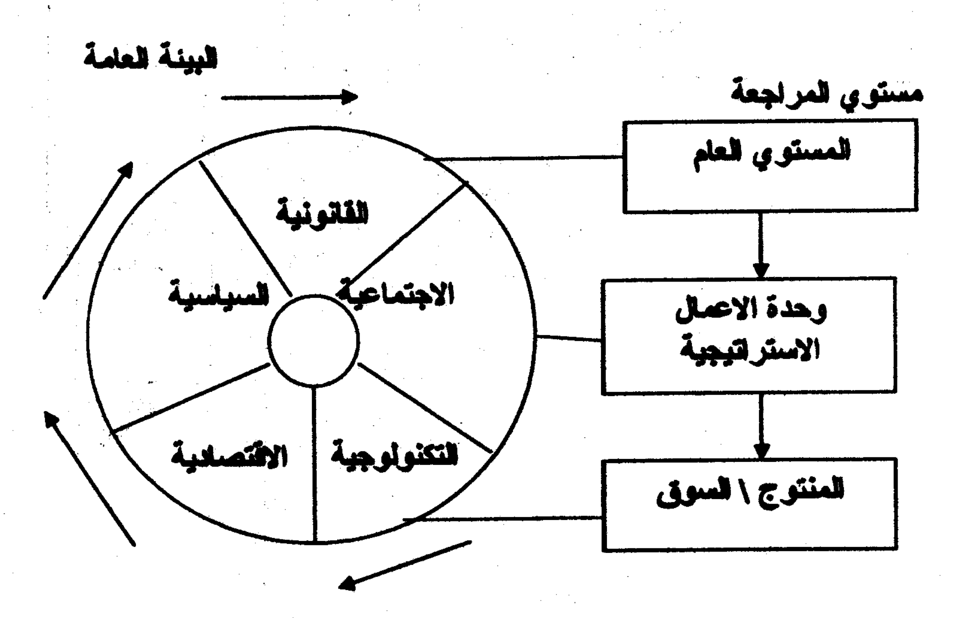
1- Mahajan ,Vijay stuart bretschneider , and john W.Bradford ."feed back approaches to modeling structural shifts in market response "journal of marketing ,winter 1980 . pp 71-80 .

وقد اشار (mahajan) الي ان مراجعة البيئة التسويقية الخارجية يجب ان تتم في ثلاث مستويات هي :

- المستوي العام .
- مستوي وحدة الاعمال الاستراتيجية .
- المنتوج/ السوق .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (٦٢)
مستويات مراجعة البيئة التسويقية الخارجية



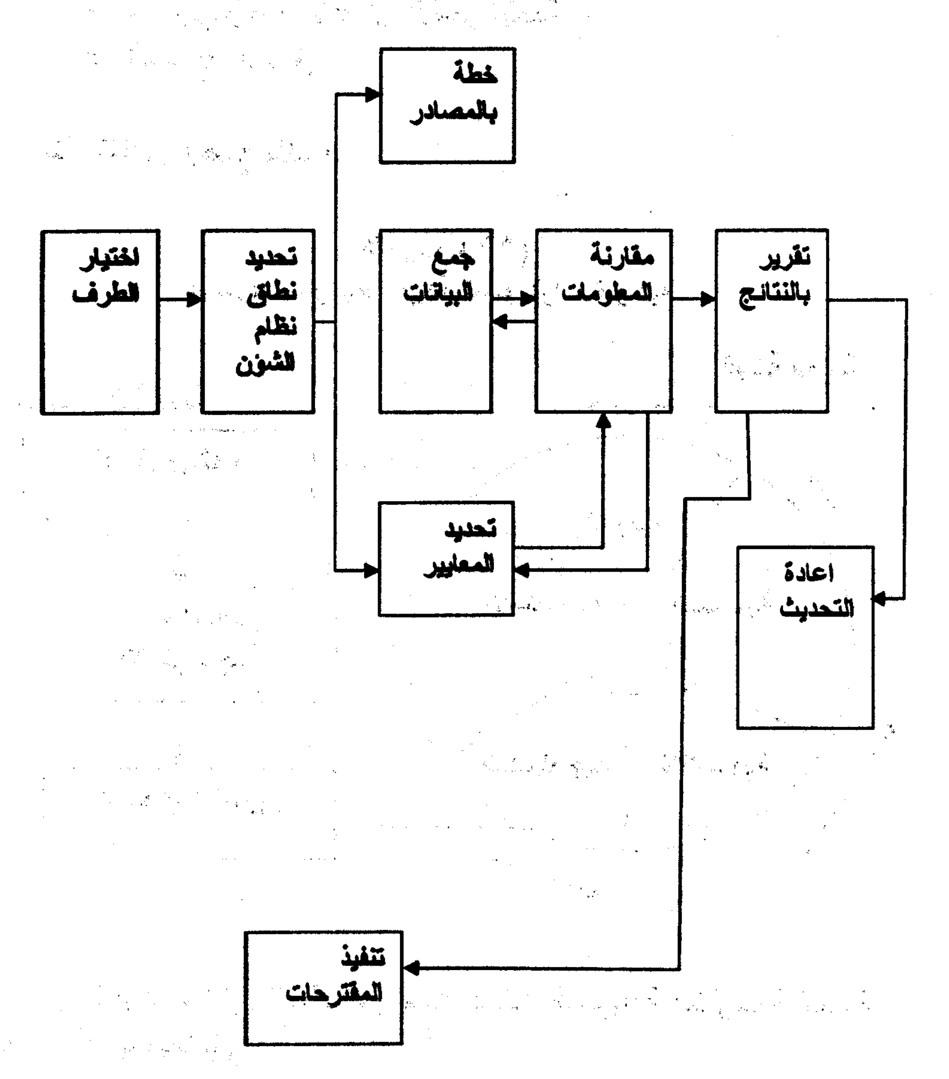
اما عن الجوانب التي تشملها مراجعة البيئية التسويقية الخارجية العامة فيتمثل اهمها فيما يلي [1] :

---

(١) د يوسف ابو فارة – التدقيق التسويقي – مرجع سبق ذكرة . ص ٢٣٨ .

١. التغيرات في نمط حياة المستهلك واثر ذلك في السوق المستهدفة وانشطة التسويق والشكل التالي يوضح عملية مراجعة شئون المستهلك .

شكل رقم (٦٣)
عملية المراجعة التسويقية لشئون المستهلك



٢. تصرفات وافعال المنظمة تجاة التغيرات السياسية والقانونية .

٣. تصرفات وافعال المنظمة تجاة التغيرات الثقافية والاجتماعية.

٤. تصرفات الجمهور تجاة اعمال المنظمة .

٥. تصرفات واعمال المنظمة تجاة التغيرات التكنولوجية .

٦. التغيرات الاساسية في تكنولوجيا المنتوج وتكنولوجيا العملية .

٧. تصرفات وافعال المنظمة تجاة التغيرات والتقلبات الاقتصادية .

٨. تطور بعض القضايا المهمة مثل الرقابة علي تلوث البيئة وفرص العمل المتكافئة والتشريعات الخاصة برقابة الاسعار .

٩. الآثار المتوقعة في اعمال المنظمة نتيجة الاتجاهات المتوقعة في حجم السكان واعمارهم وتوزيعهم الجغرافي .

١٠. الوكالات الحكومية ذات الاثر في نشاط المنظمة .

وفيما يلي نموذجا لقوائم المراجعة التسويقية المقترح استخدامها للبيئة الخارجية العامة [1] :

---

(١) د.فريد النجار – ادارة منظومات التسويق – مرجع سبق ذكرة ص ٤٧٣ وما بعدها .

شكل رقم (٦٤)

نموذج مقترح لقوائم المراجعه التسويقيه للبينه الخارجيه العامه

البيئة الاقتصادية

١. ما هو معدل النمو المتوقع في الدخل القومي لهذا العام .... ــــــــــ
٢. ماهي نسبة الزيادة المتوقعة في الاسعار بالشركة بالقطاع الاقتصادي ــــــــــ
٣. ما هي التوقعات المرتقبة في اسعار الفائدة :
- (في الاجل الطويل) ....
- (في الاجل القصير) ....

٤. ماهي برامج التنمية المؤثرة في مبيعات الشركة ....
٥. ما هي الخطط المرنة الموضوعة لمواجة التغيرات الاقتصادية .... ــــــــــ

البيئة التكنولوجية

١. ماهي النواحي التكنولوجية المتوقع حدوثها في الصناعة .... ــــــــــ
٢. ما هي خطط الشركة لمواجهة هذة التغيرات/ ....
٣. الي اي درجة سوف تؤثر التكنولوجيا الجديدة في مبيعات الشركة ؟.........
٤. هل تقوم الشركة بنشاط بحوث وتنمية لتطوير المنتجات ؟.............

البيئة الاجتماعية

١. ماهي التغيرات الديموجرافية المؤثرة في اسواق الشركة .... ــــــــــ
٢. ما هي اثر التغيرات علي الطلب علي منتجات الشركة .... ــــــــــ
٣. ما هو اثر هذة التغيرات علي انماط الشراء وعاداتة؟.............. ــــــــــ

البيئة السياسية

١. ما هي العوامل التنظيمية الحكومية للسوق ؟...................................
٢. ما هي قواعد حماية المستهلك ؟...................................
٣. ما هي قواعد الاستيراد ؟...................................
٤. ما هي اسس حماية المنتجات الوطنية ؟...................................

ظروف البيئة وجودة الحياة المحيطة بالشركة

١. هل تؤدي منتجات الشركة الي تلوث البيئة ؟................................
٢. ما هو موقف الشركة في حالة الاضطرار لتقنين المواصفات لمراقبة تلوث البيئة ؟....
٣. ما هي البرامج الممكن للشركة القيام بها للتقليل من معدلات تلوث البيئة ؟..............

ب- **البيئة الخارجية الخاصة** " بيئة مهمة التسويق " وهي تؤثر بشكل مباشر علي عمل المنظمة مثل الاسواق والمستهلكين والمنافسين والموزعين والمنظمات التسويقية التي تسهل من آداء المنظمة مثل وكالات الإعلان والمكاتب الاستشارية ...

هذا ويلاحظ ان المراجعه التسويقية هنا تلعب دورا مهما اكثر مما تلعبة في البيئة الخارجية العامة حيث يستطيع المراجعة هنا المساهمة بشكل كبير في وضع افكار وتصورات وحاجات المستهلك وجماعات المصالح الاخري امام الادارة وتوجية انتباهها وسلوكها بالاتجاة الذي يحقق الاهداف المشتركة وعند القيام بتحليل البيئة التسويقية الخارجية الخاصة يفضل الاتجاة الي اسلوب التحليل المقارن لانة سوف يكشف لنا عن احد احتمالين هما [1] :

١. ان تكون المنظمة مشابهة للمنافسين في اعمالها ومن ثم يصبح دور المراجع هو تقديم المقترحات التي تحقق التميز للمنظمة عن منافسيها في ضوء تحليل البيانات المختلفة ذات العلاقة .
٢. ان تكون المنظمة مختلفة مع المنافسين في آداء اعمالها وهنا نبغي علي المراجع تحديد نوع الاختلاف لمعرفة اذا كان يمثل عنصر قوة ام عنصر ضعف وفي الحالتين يقدم المراجع المقترحات التي تدعم تميز اعمال المنظمة .

---

(1) Brooten D.,roncoli M., finkler S., Arnold L., and mennuti M., " A randomized trial of early hospital discharge and home follow – up of womenhaving cesarean birth " obstet cynecol , vol .84, 1994 , pp 832 .

اما عن الجوانب التي تشملها مراجعة البيئة التسويقية الخارجية الخاصة فيتمثل فيما يلي [1] :

١. التغيرات في حجم السوق وتوزيعة الجغرافي والنمو السوقي والربح المتحقق من كل قطاع سوقي والسوق ككل .
٢. تحديد المنافس الرئيسي .
٣. التعرف علي اهداف واستراتيجيات كل منافس رئيسي .
٤. التعرف علي نقاط القوة والضعف لكل منافس رئيسي .
٥. منافذ التوزيع الرئيسية التي يستخدمها الموزعون في ايصال المنتوج الي المستهلك .
٦. مستويات كفاءة كل منفذ توزيعي .
٧. النمو المتوقع لكل منفذ توزيعي .
٨. تصرفات الادارة تجاة التغيرات المتعلقة بالموزعين .
٩. درجة فعالية وكالات الاعلان في آداء اعمالها .
١٠. الاتجاهات الحالية والمتنامية في خدمات وكالات الاعلان .

ثانيا : مراجعة الاستراتيجية التسويقية :

تجري هذة المراجعة بهدف التاكد من ملائمة الاستراتيجيات التسويقية وتكيفها مع البيئة والعوامل الخارجية الحالية والمتوقعة مع الامكانيات والظروف الحالية والمتوقعة للمنظمة واهم المجالات التي تشملها عملية المراجعة هنا هي :

١. التحقق من ان الاهداف التسويقية تساعد عي تحقيق اهداف المنظمة .
٢. التاكد ان الاهداف التسويقية ملائمة ومعقولة وممكنة التحقق .

---

(١) د.يوسف ابو فارة – التدقيق التسويقي – مرجع سبق ذكرة ص ٢٣٩.

٣. التاكد من وضوح الاهداف .
٤. التاكد من اتفاق رسالة المنظمة مع الموارد المتاحة .
٥. مراجعة امكانية تحقيق رسالة المنظمة .
٦. التاكد من وضوح الاهداف الخاصة بكل قطاع سوقي .
٧. التاكد من تطوير مزيج تسويقي فاعل لكل منتوج .
٨. التعرف علي اسباب فجوات الآداء ان حدثت.
٩. التحقق من درجة كفاءة اسس تقسيم السوق .
١٠. الوقوف علي درجة الاقناع التي تتحقق من خلال خيار التسويق .

ثالثا : مراجعة التنظيم التسويقي :

وتتم المراجعة هنا بهدف التاكد من ملائمة وفعالية التنظيم لتحمل الاعباء التسويقية وتحقيق الاهداف التسويقية واهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا هي [1] :

١. الهيكل التنظيمي .
٢. المسؤليات والسلطات الرئيسية .
٣. العلاقات الرئيسية .
٤. التنسيق التنظيمي .
٥. المبادئ التنظيمية التي تتم مراجعتها .
٦. القيادات والمناصب الادارية ومدي مناسبتها لمواقعها .

رابعا : مراجعة الانظمة التسويقية :

وتقوم المراجعة هنا بتقدير وتقييم جودة الانظمة الفرعية للمنظمة في خدمة اهدافها وفي تحليل وتخطيط ورقابة الانشطة التسويقية المختلفة واهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا هي [2] :

---

(١) د.محي الدين الازهري – ادارة النشاط التسويقي – مرجع سبق ذكره ص ٥٨١ .
(٢) د.محمد فريد الصحن – مبادء التسويق – مرجع سبق ذكره ص ٥٩٥ .

١. انظمة المعلومات التسويقية ومدي قدرتها علي توليد المعلومات الصحيحة وبطريقة متجددة وفعالة وفي الوقت المناسب .
٢. انظمة التخطيط التسويقي ومدي قدرة ادارة التسويق علي قياس السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات بطريقة فعالة وتحديد الحصص البيعية علي اساس جيد.
٣. انظمة الرقابة التسويقية من حيث كفاءة الاجراءات والمعايير المستخدمة في تقيم الأداء التسويقي وتحليل ربحية المنتجات البيعية وقنوات التوزيع بالاضافة الي قياس التكاليف التسويقية وتوزيعها علي المناطق والعملاء ..
٤. نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة ومدي وجود نظم التحليل وتقييم الافكار التسويقية قبل الاستثمار فيها ولختبار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي .

خامسا : مراجعة الانتاجية التسويقية :

تتم هذة المراجعة بهدف التاكد من ملائمة العائد والربحية علي النشاط التسويقي وذلك من خلال فحص البيانات المحاسبية الرئيسية لتحديد المجالات التي تحقق الارباح للمنظمة وتحديد التكاليف التسويقية والتي ينبغي تخفيضها هذا ويشير(stonich) الي موازنة القاعدة الصفرية كأداة ناجحة لفحص وتطوير انتاجية التسويق حيث يتم تحديد تكاليف نشاط تسويقي معين من خلال تحديد ما يلزم اذا تمت مباشرة هذا النشاط من نقطة الصفر وتحديد مايلزم بعد ذلك من تكاليف ايضا وبهذة الطريقة فان يتم اعداد الموازنة من من نقطة الصفر بحيث تعكس الحاجات الحقيقة اللازمة للنشاط.

اما عن المجالات التي تشملها المراجعة هنا فهي :

١. تحليل الربحية سواء علي المستوي العام او علي مستوي المناطق والمنتجات او قنوات التوزيع .
٢. تحليل تكلفة الانشطة التسويقية ومدي ملائمتها وفاعليتها.

سادسا : مراجعة الوظيفةالتسويقية[1] :

تقوم هذة المراجعة بتقييم دقيق ومتعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومدي قدرتها علي تحقيق الاهداف التسويقية وذلك بهدف الاطمئنان الي كفاءة وفعالية هذا المزيج ودرجة التكامل والتنسيق بين عناصرة ثم قدرتة علي تحمل استراتيجيات التسويق وتحقيق الاهداف التسويقية الموضوعة وهذا النوع كما يؤكد(Arens Alvine)[2] يمنح الفرصة لتوفير التخصص لدي المراجعين في مجالات وظيفية محددة اذ سيمضي هؤلاء المراجعين وقتا طويلا في مراجعة وظيفة محددة وهذا يخلق لديهم الخبرة والعمل بكفاءة اكثر غير انة يعاب علي ذلك امكانية الاخفاق في تحديد الآثار والعلاقات المتبادلة بين الوظائف مما يؤدي الي نتائج غير دقيقة ومن ثم فمن المفضل ان تتم المراجعة لكافة وظائف التسويق لادراك وفهم العلاقات والتداخلات .

اما عن اهم المجالات التي تشملها المراجعة فهي :

- المنتوج.
- التسعير .
- التوزيع .
- الاعلان .
- البيع الشخصي والقوي البيعية .
- تنشيط المبيعات .

1- stonich ,p. J., “zero-base planning : A management tool “ managerial planning , july- august, 1976, pp 1-4 .
2- Arens Alvin A., and james K.leobbeke , auditing : an integrated approach (new york: prentice –hall ,inc 1988) p 10

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربيه

١. د.كامل المغربي وآخرون – اساسيات الادارة – دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٥ ص ١٥.
٢. د.محمد الصيرفي – الادارة الاصول و الاسس العلمية للمدير المبتدىء–بدون ناشر/تبوك السعودية ١٩٩٩.
٣. د. عبد القادر محمد – اساسيات الادارة – دار المريخ – الرياض ١٩٩١ ص ٣٠
٤. د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي– الاصول العلمية لادارة الاعمال– المكتبة العصرية بالمنصورة ٢٠٠١ ص٢٣.
٥. د.خليل محمد حسن الشماع – مبادىء الادارة – دار المسيرة للنشرو التوزيع- عمان ٢٠٠١ ص ١٤-١٥.
٦. د.بشير عباس العلاق وآخرون – ادارة التسويق – دار زهران للطباعة والنشر- عمان ١٩٩٩ ص ٧٨-٧٩
٧. د. عبد السلام ابو قحف – التسويق مدخل تطبيقي – دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية ٢٠٠٢
٨. د. طلال عبود و آخرون – الدراسات التسويقية و نظم المعلومات – سلسلة الرضا للمعلومات- دار الرضا للنشر ١٩٩٩ ، ص ١٢ وما بعدها .
٩. د. عبد العزيزمصطفي ابو نبغة– نظام التسويق الحديث– الجزء الاول ، غير مبين الناشر سنة النشر ص ٣٥
١٠. د. مصطفي زهير – دراسات في ادارة التسويق – مكتبة عين شمس ، غير مبين سنة النشر ، القاهرة ، ص 19.
١١. د.بكري طه عطية – مقدمة في التسويق الوصفي و التحليلي – غير مبين الناشر -١٩٧٧ ص ٢٨
١٢. د.محمد رياض بندقجي– التسويق و ادارة اعمال المبيعات – المركز العربي للنشر التوزيع– عمان ص ١٠
١٣. د.محمود صادق بارزعة – ادارة التسويق –دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٨٤ ص ٤٥
١٤. د.محمد صالح الموذن – مبادىء التسويق- دار الثقافة للنشر و التوزيع – عمان ٢٠٠٢ ص ١٦

١٥. د.عمر وصفي عقيلي وآخرون – وظائف منظمات الاعمال – دار زهران للنشر و التوزيع – عمان ١٩٩٤ ص ١٨٣
١٦. د.محمد سعيد عبد الفتاح – التسويق – الطبعة الثانية – غير مبين الناشر – القاهرة ١٩٦٦ ص٣٩
١٧. د.محمد فريد الصحن – مبادئ التسويق – الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع –الاسكندرية ١٩٩٦ ص ٢٥وما بعدها
١٨. توماس- س- كينير وآخرون – بحوث التسويق –ترجمة عبد الرحمن دعالة وآخرون – دار المريخ للنشر الرياض – ١٩٩٧ ص ٣٧
١٩. د.صلاح الشنواني – الادارة التسويقية الحديثة – المفهوم – الاستراتيجيات – مؤسسة شباب الجامعة – الاسكندرية ٢٠٠٠ ص ٢٧
٢٠. د.فريد النجار – ادارة منظومات التسويق العربي والدولي – مؤسسة شباب الجامعة – الاسكندرية ١٩٩٨ ص ١١٠- ١١٢ .
٢١. (١،٢) مالكولم ه.ب.ماكدونالد – الخطط التسويقية كيفية اعدادها : كيفية تطبيقها – ترجمة صالح محمد درويش و د.عبد الله عوض – معهد الادارة العامة – الرياض ١٩٩٦ ص ٣٠ وما بعدها .
٢٢. د.يوسف ابو فارة – التدقيق التسويقي – الادبية للطباعة والنشر – مدينة الخليل ٢٠٠١ ص ٤٠ وما بعدها .
٢٣. د.حسين علي – التسويق الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية – سلسلة الرضا للمعلومات – دار الرضا للنشر ٢٠٠٠ ص ٨٤ .
٢٤. د. محمد الصيرفي – مفاهم ادارية حديثة – دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠٣ ص ٢٠ وما بعدها .
٢٥. د. هاني حامد الضمور – تسويق الخدمات – دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٢ ص ١٢٥ .

٢٦. د.خليل محمد حسن الشماع – مباديء الادارة – دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠١ ص ١٠٦- ١٠٧.
٢٧. د. محمد الصيرفي – وظائف منظمات الاعمال- دار قنديل للطباعة والنشر – عمان ٢٠٠٣ ص ١١٤- ١١٥
٢٨. د.محمد حسين علي – اسس التسويق الحديث – دار الرسالة للطباعة – بغداد غير مبين سنة النشر ص ٣٤
٢٩. د.صلاح الشنواني – الادارة التسويقية الحدثة – موسوعة شباب جامعة الاسكندرية - ٢٠٠٠ ص ١٤٢.
٣٠. د.صديق محمد عفيفي وآخرون – ادارة التسويق – مكتبة عين شمس القاهرة – ١٩٨٦ ص ٣٨ .
٣١. د.زكي محمود هاشم – التنظيم وطرق العمل – منشورات ذات السلاسل – الكويت ١٩٨٨ ص ٥٥/٥٦
٣٢. د.طلال عبود آخرون – الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق –سلسلة الرضا للمعلومات – دار الرضا للنشر – القاهرة ١٩٩٩ ص ٢٠ .
٣٣. د.محمود عساف – اصول التسويق – مكتبة عين شمس – القاهرة –غير مبين سنة النشر ص ٥١ وما بعدها.
٣٤. د.نواف كنعان – اتخاذ القرارات الادارية بيم النظرية ةالتطبيق – دار الثقافي للنشر والتوزيع – عمان- ١٩٩٢ ص ٩٣ .
٣٥. د.كاسر منصور وآخرون – وظائف الادارة – منشورات جامعة دمشق – غير مبين سنة النشر ص ٢٦٦.
٣٦. ايرل بوسترونج – مقدمة في ادارة الاعمال – ترجمة د. علي السلمي – دار النهضة المصرية – القاهرة – غير مبين سنة النشر .
٣٧. د.محمود صادق بازرعة – ادارة التسويق – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٧٩ ص ٤٤٨/٤٤٩
٣٨. ا.عبد الرحمن عبد الباقي – اصول التنظيم والادارة – مكتبة عين شمس –القاهرة ١٩٨٧ ص ١٨٦

٣٩. د.عبد الحمد عبد الفتاح المغربي – الاصول العلمية لادارة الاعمال – المكتبة العصرية بالمنصورة -٢٠٠١ ص ٣٦٠ وما بعدها .
٤٠. د.طاهر مرسي عطية – اساسيات التسويق – مكتبة الجلاء بورسعيد ١٩٩١ ص ١٦٣/١٦٢
٤١. د.بشير العلاق وآخرون– الترويج والاعلان التجاري– دار اليازوري للطباعة والنشر– عمان ٢٠٠٢ص١٤
٤٢. ناجي معلا وآخرون – اصول التسويق – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٢ ص ٣٠٠
٤٣. (١) د.ناجي معلا – الاصول العلمية في ادارة المبيعات – مطبعة المنار - عمان - ٢٠٠٠ ص ٤٠٠
٤٤. د.سمير لحمد عسكر – اصول الادارة – دار القلم – الامارات العربية المتحدة – دبي ١٩٩٧ ص ٣٥١ .
٤٥. ارمان داين – التسويق – ترجمة علي مقلد – منشورات عويدات – بيروت- باريس – ١٩٨٨ ص ٢٨ وما بعدها .
٤٦. د.محمد عبيدات وآخرون – ادارة المبيعات والبيع الشخصي – دار وائلللنشر والتوزيع – عمات ١٩٩٨- ص ١٦٥ وما بعدها .
٤٧. د.محي الدين الازهري – ادارة النشاط التسويقي – مدخل استراتيجي –دار الفكر العربي القاهرة – غير مبين سنة النشر ٥٣٤
٤٨. د.محمد فريد الصحن – مبادىء التسويق – الدار الجامعية – الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٥٧٥.

ثانيا : المراجع الاجنبيه

1. "fredrek taylor shop managment " new york harper and brother 1903 .
2. Henri fayol ,industrial and general management "newyork pittmanpublishing corporation 1949" p.g .
3. henry mintzberg "the manager's job folklore and fact" , harvand business review,july-august , 1975-p 35.
4. 2- Ph.kotler . marketing management new jersey . prentice hall 1980 pp 708
5. phillp pkotles markting (management ,printic hall 111 inc, 1972,p.17.
6. Philipkotler , and sidny levy , (broading the concept of marketing) jousnal of marketing , janusaly , 1969,p 1
7. david luck (mroadening the concept of marketing toofor) joisnal of marketing july , 1969 , p . 54
8. Robert j.lavidget , (the growing responibilitis of marketing January ,1970,p . 20
9. helter ossoni , marketibg , vuibest , pasic 1995
10. the marketing staff , ohio state university , graduate school of business , astatsment of marketing philodpohy ,jour uol of marketing 1965
11. j.macarthy basic marketing home wood Richard dirwin ,new york 1964 pp 12-17
12. p.drucker h.lazo and a.corbin , management in marketing mcgrow.hill ,newyork 1989 p.112.

13. p.kotler , marketing management prentice – hall Englewood cliffs 1982 pp 17-29
14. William Stanton fundament of marketing , prentice hallinc , engewood cliff.n.j 1991 pp18-22
15. peters , Thomas J., and rob ert H. water man is search of excellence : lessons from American's best-run companies , new york : harper grow 1982 pp 9 – 12 .
16. louis A, allen , management and organization newyork mcgrawhill 1978 pp 12-15.
17. kotler ,p. (1997) marketing management analysis planning implementation and control , prentice – hall,ny,9th edition p. 29 .
18. H.simon " the new sience of management incision" harper and row publidhers co.new york 1960 p.1 .
19. H.koontz and C. o'doneell ,"essentials of management" mcgraw, hill book coinc new york 1975, chapter 7 .
20. Simon .op.cit .1961 p. 102-103 .
21. Louis A.alen " management and organization " Nicraraw –hill book co.new york with out date p. 11-16 .
22. awad younes dissertation zur promation a.karl mary universitaet – liepzig Deutschland 1990 s.62
23. S.kerr ,c,schried G.murphy and R.stogdill toward a contingency theary of leadership based upon condideration and initiating

structure literature organizational behavior and human performance 12 (1974) pp. 62-82 .

24. wiliam whyte ,(leader ship in the team work) 1959 pp. 12-13.
25. S.kerr " substitutes for leadership :their meanining and measurement " paper presented at eight annual conference ,American institute for decision sciences san Francisco , (November 1976) in D,hellriegel , op cit , pp 385-389 .
26. R.street and L.porter motivation and work (new york mcgraw – hill , 1975) p.2 .
27. Osgood susi , tannebaum , the measurement of meaning university of Illinois , press 1957 .
28. Anthony, R.,the management control function , boston :HBS press,1988 p 17-28
29. Wilson ,Michael ,the management of marketing , new york : wiley 1980, p 10.
30. griffen ,abbie , modeling and measuring productdevlopment cycle time across andustries , Massachusetts, Cambridge : marketing science institute ,1995) p.12
31. (1)Dickson ,peter R., marketing management (seaharper drive ,Orlando :Harcourt brace and company ,1997) p.112 .
32. wild , frazer B., and Richard F. vacil "performance auitsdirectors " Harvard buiness review , july 1972,pp 112-116 .

33. bell , martin L., marketing : concepts & strategies (boston : Houghton Mifflin ,1979) . p 114 .
34. kotler ,Philip and Roberta N.clarke ,marketing for health care organization (Englewood cliffs, new jersey : prentice – hall inc 1987).
35. grashof ,jone F., "conducting and using amarketing audit " in readings in basice marketing , by Jerome McCarthy (Homewood ,illionis: Richard D.irwin inc ., 1972) pp.500-511.
36. Rosenberg , lary J., marketing (Englewood chits new jersey : prentice –hall ,inc ., 1991) pp 12-15 .
37. Mahajan ,Vijay stuart bretschneider , and john W.Bradford ,"feed back approaches to modeling structural shifts in market response "journal of marketing ,winter 1980 , pp 71-80 .
38. Brooten D.,roncoli M., finkler S., Arnold L., and mennuti M., " A randomized trial of early hospital discharge and home follow – up of womenhaving cesarean birth " obstet cynecol , vol .84, 1994 , pp 832 .
39. stonich ,p. J., "zero-base planning : A management tool " managerial planning , july-august, 1976, pp 1-4 .
40. Arens Alvin A., and james K.leobbeke , auditing : an integrated approach (new york: prentice –hall ,inc 1988) p 10